

**Universidad de Pinar del Río**

**Hermanos Saiz Montes de Oca**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y  
Turismo**



**TÍTULO : Propuesta de Rediseño de puestos de trabajo por perfiles de  
competencia en el área Cocina- Comedor de la UPR.**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MASTER EN DIRECCIÓN**

Autor: Lic. Luis Alberto Mojena Loredó

Tutor: Dra. Deisy Alfonso Porraspita

**Año 54 de la Revolución**

**Pinar del Río, 2012.**

## **D e d i c a t o r i a**

A m i s p a d r e s , h e r m a n o s y d e m á s f a m i l i a r e s .

A m i c o m p a ñ e r a d e v i d a A n a C e l i a .

A m i h i j o L u i s A l b e r t o M o j e n a .

A l o s 5 h é r o e s .

## **A g r a d e c i m i e n t o s**

A mi tutora Deisy Alfonso Porraspita quien aportó sus conocimientos y experiencia para la culminación de este trabajo.

A los profesores del centro de estudio GEDELTUR.

Al profesor Luis Enrique León quien en todo momento ha brindado su aporte.

Al Ingeniero José Antonio Aguilar Ferrer quien con esmero y dedicación a trabajado junto a mí para ver mi sueño realizado.

Al profesor José Enrique Jiménez quien aportó sus valiosas ideas.

A la profesora Mayra Casas por la ayuda prestada.

A mis compañeros de trabajo que me han estimulado con el apoyo brindado para lograr este objetivo.

A todos aquellos que de una forma u otra han contribuido a la culminación de este trabajo.

## **R e s u m e n**

El presente trabajo trata sobre el rediseño de puestos de trabajo para el área cocina comedor de la UPR, aspecto este de relevante importancia ya que mediante el mismo se podrá contribuir a dar respuestas a las necesidades y expectativas del encargo social de este proceso en la misión de la institución.

La propuesta realizada en la investigación es de gran importancia y trascendencia, al proporcionar los elementos claves para el desarrollo integral de una estructura organizacional adecuada a las exigencias actuales, donde el Recurso Humano y sus competencias constituyen el capital esencial.

Palabras clave: Recursos humanos, rediseño de puestos de trabajo.

## **A b s t r a c t**

This paper discusses the redesign of jobs to the kitchen area of the UPR, a matter of considerable importance because it means the same as helping to provide answers to the needs and expectations of the social role of this process in the mission of the institution.

The proposal made in research is of great importance and significance, to provide the key elements for the development of an organizational structure appropriate to current requirements, where the Human Resource and capital skills are essential.

Keywords: human resources, job redesign.

# Indice

INTRODUCCION .....	8
CAPITULO I: Principios Generales del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.....	11
1.1 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....	12
1.1.1 Perspectiva y Desarrollo de la GRH en Cuba.....	15
1.2 Competencias .....	16
1.2.1 Gestión por competencias.....	17
1.2.2 Perfil de competencia .....	18
1.3 Puesto de trabajo .....	19
1.3.1 Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo .....	21
1.3.2 Análisis y Descripción de los puestos de trabajo. Conceptos y Objetivos. ....	22
1.3.3 DISEÑO DE PUESTOS .....	27
1.4 Técnicas y herramientas utilizadas en el estudio .....	29
1.5 Conclusiones del Capítulo .....	31
CAPITULO II: Características de los Recursos Humanos en el área Cocina - Comedor de la Universidad de Pinar del Río. ....	33
1.3 Factores Base .....	37
2.3 Tecnología de las tareas .....	39
2.4 Leyes y valores de la sociedad .....	39
2.5 Administrador .....	40
2.6 Obreros.....	40
2.7 Sindicato .....	40
2.7 Educación y desarrollo, Sistema de trabajo y Sistema de compensación.....	41
2.8 Flujo de Recursos Humanos.....	41
2.9 Régimen de trabajo .....	42

2.10	Sistema de Compensación .....	43
2.11	Resultados .....	43
2.12	Compromiso .....	43
2.13	Auditoría .....	43
2.14	<i>Conclusiones parciales</i> .....	48
CAPITULO III. Propuesta de rediseño de puestos de trabajo por competencia en el área cocina -		
	comedor.....	49
3.2	Conclusiones del Capítulo .....	101
	Conclusiones.....	102
	Recomendaciones.....	103
	Bibliografía .....	104
	<i>Anexos</i> .....	106
	Anexo 1.Encuesta de Satisfacción Laboral .....	107
	Anexo 2 Estructura General de la Universidad de Pinar del Río .....	111
	Anexo 3 Diagrama Ishikawa o causa-efecto .....	112
	Anexo 4 Estructura Organizativa Actual del Área Cocina-Comedor.....	113
	Anexo 5 Estructura Organizativa Propuesta del Área Cocina-Comedor.....	114
	Anexo 6 Perfil de Cargo para el Auxiliar de Elaboración .....	115

## INTRODUCCION

En Cuba, a partir del año 1998 y con la introducción de un nuevo sistema de dirección y gestión empresarial llamado Perfeccionamiento Empresarial, se abrió una nueva etapa en la concepción que se tiene de los Recursos Humanos, considerando a los mismos como el principal activo, ubicándolo en el centro de los procesos que se desarrollan en nuestras organizaciones.

Diferentes han sido las vías y métodos implementados para desarrollar tales acciones, en las cuales han jugado un papel preponderante la implementación de estrategias, programas y acciones emanados de la política del gobierno y el estado.

En el sector educacional, en especial la Educación Superior cubana, ha asumido esta tarea como elemento esencial, que ha posibilitado el cambio y con ello el tránsito a nuevas estructuras organizacionales mas contextualizadas a la realidad de este siglo, lo cual además la nos pone a tono con el entorno nacional e internacional, en aras de elevar el servicio y apoyo a los procesos sustantivos dentro de nuestras instituciones, lo cual si bien se ha venido desarrollando históricamente con este objetivo, ha transitado por disímiles limitaciones no solo de índole material y económico, sino también de carácter organizativo, careciendo en alguna medida de la aplicación y estudio de métodos y procedimientos científicamente argumentados capaces de contrarrestar estas dificultades en entornos turbulentos y cambiantes, donde la limitación de recursos materiales ya impregna el posible cuello de botella en cada proceso de este tipo.

La Universidad de Pinar del Río, Hermanos Saiz Montes de Oca no ha estado exenta de deficiencias sobre todo en lo referente a las aplicaciones metodológicas que sustentan la científicidad de este proceso.



En este sentido el problema abordado se fundamenta en que las insuficiencias que presenta el diseño actual de los puestos de trabajo en el Área Cocina Comedor de la UPR para poder satisfacer su encargo social y con ello los objetivos, individuales grupales y organizacionales.

Atendiendo a lo anterior, hemos considerado la hipótesis siguiente:

Si se rediseñan los puestos de trabajo en el Área Cocina Comedor de la UPR se contribuirá a satisfacer su encargo social y con ello los objetivos, individuales grupales y organizacionales.

Como Resultado fundamental de este trabajo se obtiene a partir de la aplicación de un procedimiento existente en la literatura un rediseño de puestos de trabajo para el área objeto de estudio, que se adecua a los requerimientos actuales y con ellos a la misión social de la UPR.

El objetivo general del presente trabajo es: Rediseñar los puestos de trabajo en el Área Cocina Comedor de la UPR, a partir de la aplicación de un procedimiento.

Los objetivos específicos están determinados en:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente los elementos esenciales sobre diseño de puestos de trabajo.
2. Caracterizar la situación y estructura actual de los puestos de trabajo en área cocina comedor de la UPR.
3. Proponer los nuevos puestos de trabajo como resultado de su rediseño, a partir de la aplicación de un procedimiento.

El objeto de estudio del presente trabajo lo conforma el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

El campo de acción de este estudio se centra en el estudio de perfiles de puestos de trabajo en el área cocina comedor de la UPR.

Algunos de los métodos utilizados en la investigación son:

La observación: Para apreciar cómo se comportan los elementos seleccionados como variables en nuestra investigación, a saber:

Idoneidad que demuestran los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

Nivel de satisfacción con actividades de capacitación desarrolladas.

Métodos o técnicas utilizadas para conocer el impacto de la capacitación del personal.

La inducción: Para confrontar los métodos o procedimientos que se han establecido en el sector para desarrollar metodológicamente los procesos de estructura y plantilla, su evaluación y control, partiendo de los estudios teóricos, que sobre la materia existen, que nos permita comparar estos elementos determinando las debilidades existentes sobre el procedimiento aplicado.

Analítico: Para poder analizar las partes que componen el objeto de estudio (elementos que componen el todo) y de esta forma establecer la relación causa-efecto entre los distintos componentes.

Síntesis: Para explicar cómo la relación existente entre los aspectos estudiados tienen incidencia en el objeto de investigación; lo que explica la demostración de la incidencia que tienen los métodos, procedimientos, metodologías, etc. de la estructura y plantilla de personal, así como su impacto.

La tesis se estructuró en tres capítulos los cuales dieron lugar a la profundización estructurada de los elementos necesarios para conformar el informe final de la investigación.

Se utilizaron y consultaron materiales creados por la academia cubana, así como libros y otros documentos de obligada consulta tanto de carácter nacional e internacional.

## **CAPITULO I: Principios Generales del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.**

El objetivo de este capítulo se centra en fundamentar los elementos teóricos relacionados con el objeto de estudio que fueron utilizados en el desarrollo de la investigación, con el fin de lograr una mejor comprensión del mismo.

A saber, existe consenso entre diversos autores en considerar que la teoría administrativa ha transitado desde concepciones centradas en el rendimiento del trabajo, considerando al hombre como un ente pasivo que la organización debe manipular, controlar y neutralizar sus sentimientos irracionales, hasta las que enfatizan en los recursos humanos, sus conocimientos y sus motivaciones para el logro de las metas organizacionales. (Maynard, 1990; Nápoles, 2009)

En el año 1986, con el primer Congreso Mundial sobre recursos humanos, celebrado en Washington, se comienza a considerar al factor humano como el activo estratégico más importante en el ámbito laboral.

En relación al término utilizado para definir la acción de gestionar al factor humano en las organizaciones no existe una definición exacta, van desde la administración de personal hasta la gestión de capital humano.

Para Chiavenato 1999 la gestión de recursos humanos "es un área muy sensible a la rentabilidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes".

Cuesta (2005) delimita la gestión estratégica de recursos humanos como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la

planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

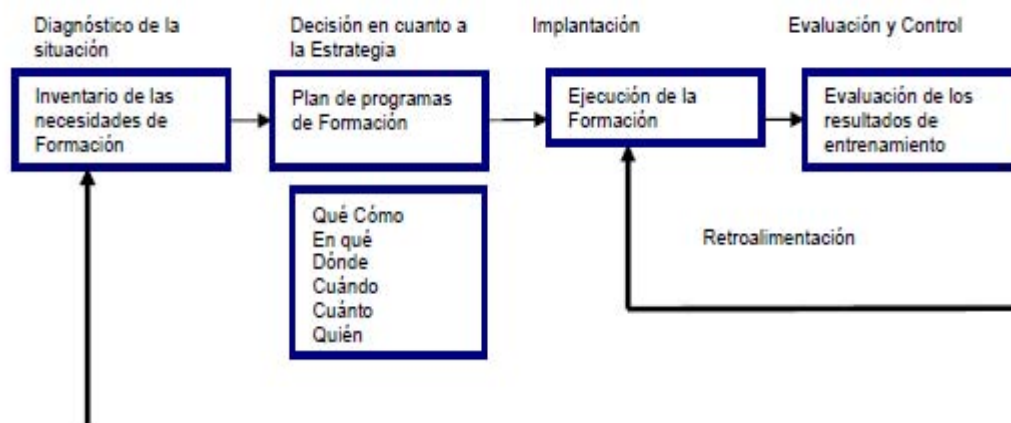
Se asume que el capital humano comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral.

### ***1.1 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.***

Diversos han sido los autores que abordan esta temática en función de modelos de gestión, donde la evolución de los modelos de gestión empresarial ha servido de impulso para el desarrollo de los mismos, destacándose entre otros los siguientes:

- a. Beer y colaboradores (1989), en su modelo abordaron todas las actividades clave de recursos humanos a través de cuatro subsistemas que tienen la característica de ser extremadamente variables, pues varían de acuerdo con la situación dependiendo de un conjunto de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos.
- b. El modelo de Harper y Lynch (1992) plantea que la Gestión de Recursos Humanos se debe llevar a cabo mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir de ello se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y jubilación; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos). Sin embargo, este modelo es meramente conceptual, lo que no indica proceder metodológico.

Figura 1.1: Modelo de Harper y Lynch (1992).

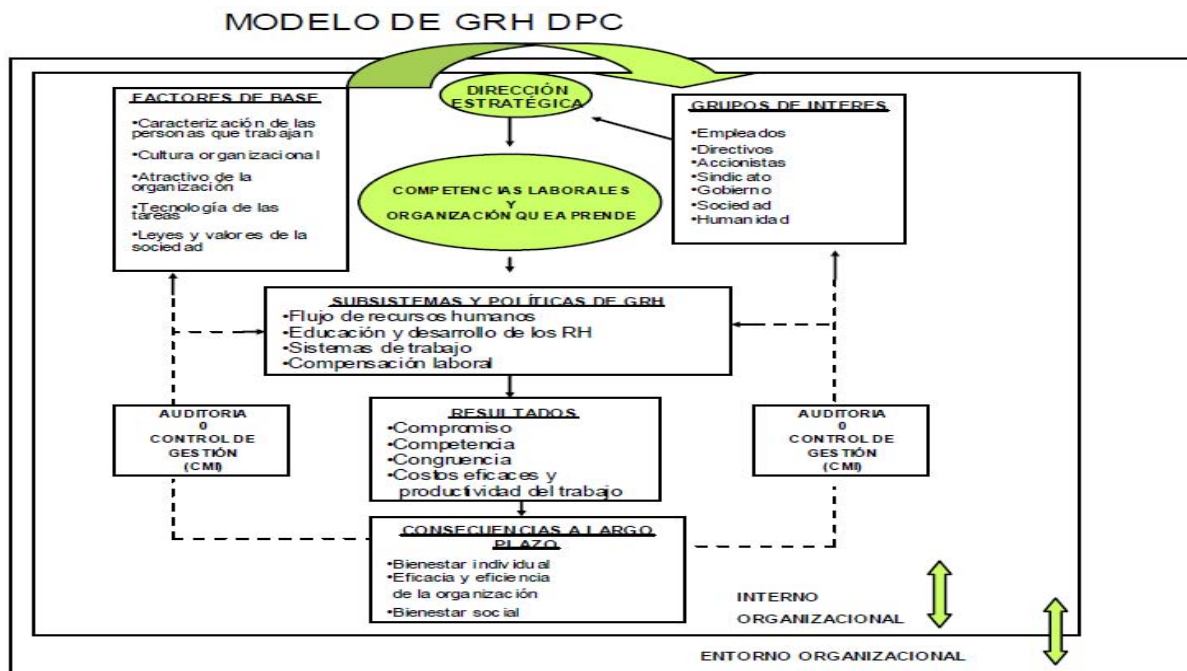


Fuente: TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES, COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD. Ing. Tania de la Caridad Gil Salmerón, 2010.

✚ Cuesta Santos (2008) propone el modelo DPC donde establece una tecnología integral para la Gestión de Recursos Humanos, partiendo de un estudio diagnóstico de la situación actual, base de la proyección del sistema y guía para el control. Este modelo ofrece una tecnología propia para el diagnóstico de la GRH y se integra a la estrategia de desarrollo organizacional, por lo que resulta adecuado para la realización de cualquier estudio que involucre a las personas que integran la organización como centro de la ejecución del cambio planificado que se persiga.

La representación gráfica del modelo se puede apreciar en la figura 1.2.

Figura 1.2: Modelo de GRH DPC. Fuente: Cuesta, 2008



Fuente: Cuesta Santos, Armando. Tecnología de gestión de recursos humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Ed. Academia, La Habana, 2008.

El modelo agrupa las actividades claves de la GRH en cuatro subsistemas: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral, las cuales pueden ser diagnosticados a través del Modelo Cubano de GICH, el cual se divulgó a través de un sistema de normas cubanas.

Este modelo centra todas las actividades claves de GRH en los cuatro subsistemas de esa gestión, que se reflejan en:

**Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación u outplacement.

**Educación y desarrollo:** formación, planes de carrera, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.

**Sistemas de trabajo:** organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

**Compensación laboral:** sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

Si bien estos modelos presentan características comunes en el tratamiento de los subsistemas, se asume el propuesto por el Dr. Armando Cuesta Santos, ya que se considera mas integral e interdisciplinario, al abordar de forma mas concreta y con proyección de futuro las funciones propias de la Gestión de Recursos Humanos, destacándose la importancia de la función de control en su propuesta.

#### **1.1.1 Perspectiva y Desarrollo de la GRH en Cuba.**

En Cuba a partir de la década de los noventa el proceso de Perfeccionamiento Empresarial incorporó un nuevo paradigma de gestión, el cual se fortaleció en el año 2007 con el Decreto No. 281, Reglamento para la Implementación y Consolidación del SDGE. Dicho decreto destacó la importancia que se le concede al factor humano con la incorporación del Subsistema de Capital Humano y su interrelación con el resto de los subsistemas.

Los lineamientos del VI congreso del PCC reflejan la necesidad de fortalecer la gestión del capital humano en función del incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo al plantear la necesidad de lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas fuertes y bien organizadas.

Numerosos estudiosos cubanos opinan que la gestión de los recursos humanos en Cuba está evolucionando desde un enfoque funcional, hacia un enfoque de procesos, de mejora continua, sistémico y estratégico. En esa evolución ha contribuido significativamente dos modelos de gestión de autores cubanos, entre ellos el Modelo GRH DPC y el otro es el Modelo Cubano de GICH, abordados en el acápite anterior. Ambos modelos coinciden en iniciar el proceso de GRH

realizando un diagnóstico de la situación actual de dicha gestión. (Cuesta, 2005; Morales, 2009)

## **1.2 Competencias**

Cuesta (2002) expresa que "La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas "serán capaces de hacer" en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo." Y continúa "aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible, la interdisciplinariedad demandada por su enfoque, y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial."

A continuación se exponen algunos conceptos de competencias de diferentes autores:

"Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces."(Hooghiemstra, 1996).

"Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo."(Boyatzis, 1982).

"Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por



extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa." (Aguilera y Reyes, 1996).

"Las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional."(Cuesta, 2000)

Estas definiciones destacan que la competencia está referida a contextos específicos de trabajo y que se refiere a la capacidad real para llevar a cabo una función conveniente a la elaboración de un producto o la entrega de un servicio en un contexto dado.

Después de haber analizado todas estas definiciones se puede llegar a la conclusión de que las competencias laborales son características de las personas que están relacionadas con su exitoso desempeño como trabajador y se refieren a la capacidad de una persona para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral.

#### **1.2.1 Gestión por competencias**

En la Norma Cubana 3000:2007 en el apartado 3.65 se define Gestión por competencias como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

La gestión por competencias busca a partir de la definición de perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, estrechar la relación entre una empresa y sus empleados con el fin de que estos sean conscientes y logren en definitiva, aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

Se puede resumir que la Gestión por competencias tiene como aspectos fundamentales:

- Mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la Organización.
- Identificar los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo.
- Mejorar la capacidad de gestión y solución de problemas.
- Definir los cargos exitosos y las rutas profesionales.
- Evaluar la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual.
- Ampliar el alcance a la selección, la compensación, la promoción y la formación.

#### **1.2.2 Perfil de competencia**

“Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias”. (Cuesta, 2000)

“Es un documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales”. (NC 300:2007. Epígrafe 3.87)

Además en el apartado 3.21 se define como comité de competencias al grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o

distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de esas actividades.

### ***1.3 Puesto de trabajo***

En la (Norma Cubana 3000:2007 en su apartado 3.102) se define puesto de trabajo como la zona o lugar en que se ejecutan las actividades laborales por un trabajador o grupo de trabajadores equipados con instrumentos y medios de trabajo necesarias para su realización.

Según Marsán se entiende por puesto de trabajo a la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipados con los medios necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas, en una determinada unidad de producción o de servicios. (Marsán, 1987)

En el puesto de trabajo como célula primaria del proceso de producción también concurren los factores esenciales: el trabajo del obrero, el objeto de trabajo y los medios de trabajo; estos tres factores de acción constituyen las fuerzas productivas.

En las NC 3000:2007 en el apartado 3.27 y NC 18000:2005 apartado 2.4.3 se definen condiciones de trabajo como las características, bajo las cuales se desarrolla el trabajo, que tiene o no influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador e incluye factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales.

Después de analizar todas estas definiciones se puede concluir que un puesto de trabajo es una unidad de organización que trae consigo un conjunto de responsabilidades específicas que lo hace distinto de otros y que las condiciones de trabajo deben ser las adecuadas no solo en el puesto de trabajo sino en toda la organización.

Se denomina puesto de trabajo a la parte del área de producción establecida a cada obrero (o brigada) y dotada de los medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de una determinada parte del proceso de producción.

Otro concepto de puesto de trabajo es el siguiente: Célula fundamental del proceso productivo compuesto por tres elementos: Fuerza de trabajo (FT), Medios de trabajo (MT) y Objetivos de trabajo (OT).

**Medio de trabajo (MT):** Es aquel objeto o conjunto de objetos de que se sirve el hombre para actuar sobre el objeto de trabajo y transformarlo. Entre ellos los más importantes son los instrumentos de producción, que comprenden las más diversas herramientas empleadas por el hombre para trabajar.

**Objeto de trabajo (OT):** Constituye el objeto del proceso de trabajo, sobre el que actúa el hombre con ayuda de los medios de trabajo para transformarlo en producto con un determinado valor de uso.

**Fuerza de trabajo (FT):** Es la capacidad del hombre para trabajar el conjunto de energías físicas y espirituales que le permiten producir los bienes materiales. La fuerza de trabajo constituye el elemento que pone en movimiento a los medios de producción.

Otros elementos importantes a considerar para realizar los análisis sobre los puestos de trabajo son:

**La organización y servicio al puesto de trabajo:** Es el elemento del sistema de la organización del trabajo que se encarga del estudio del puesto de trabajo y los elementos que lo componen en sus interrelaciones, tanto internas como en su relación con el resto de los puestos de trabajo del proceso de producción, así como el estudio y análisis de los servicios que se prestan en cada uno de los elementos simples que intervienen en el proceso de trabajo.

**Servicio al puesto de trabajo:** Se entiende el conjunto de medidas encaminadas a garantizar que de forma planificada e ininterrumpidamente se dote al puesto de trabajo (y por supuesto al obrero que en él labora) con todo lo necesario para que se realice la tarea de producción y, a su vez, permita mantener el orden y limpieza.

### **1.3.1 Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.**

#### **Antecedentes del Análisis y Descripción de los puestos de trabajo.**

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana, fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas, entre otras más.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el "padre" de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de los Recursos Humanos. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las

tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de Recursos Humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

### **1.3.2 Análisis y Descripción de los puestos de trabajo. Conceptos y Objetivos.**

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo.

Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son

ocupados por personas. En consecuencia el tándem producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada.

Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía. No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter coyuntural, no estructural.

Normalmente este proceso es acometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando un puesto, a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente.

Los términos "Análisis de puestos de trabajo", "Descripción de puestos de trabajo" y "Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

**Análisis de puestos de trabajo:** Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

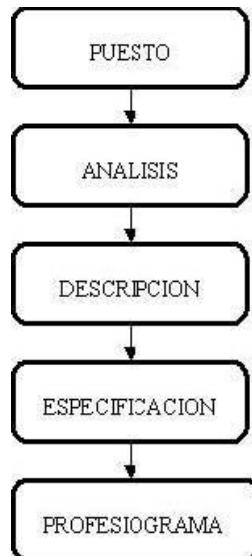
**Descripción de puestos de trabajo:** Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

**Especificaciones del puesto de trabajo:** Está relacionado con los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos

requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.

Mediante esta información se elaboraría el perfil profesigráfico.

Figura 1. 3: Perfil profesigráfico.



Fuente: Fernández López A. La descripción de los Puestos de Trabajo.

Se precisa esclarecer la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el análisis y descripción de puestos de trabajo:

**Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.

**Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.

**Función:** Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

**Obligación:** Se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.

**Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".



**Ocupación:** Clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el análisis y descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. Los autores consultados lo definen como:

- Dessler (1994) define el análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo".
- Carrel, Elbert y Hatfield (1995) señalan que es el "proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto".
- Similar resulta la definición ofrecida por Ducceschi (Puchol, 1993): "proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve".

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan: "Qué hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto. "Cómo lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea. "Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y calificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

**Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

**Selección de Personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesigráfico o profesioograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.

**Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el

puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

**Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

**Valoración de Puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

### **1.3.3 DISEÑO DE PUESTOS**

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (Malik, 2000).

Es así que Mondy, (1997) señala: "el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización".

Chiavenato, (1999): "el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo".

Como se puede apreciar estas definiciones se relacionan en contenido, pero se hallan algo pobres. A continuación, mencionaremos a otros autores que tratan el tema desde una óptica algo más amplia.

Gómez-Mejía (2000), describe el diseño de puestos como: "proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico".

Fernández (2004) opina: "el diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo".

Así mismo, Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* agrega: "el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización".

Analizando el conjunto de concepciones aquí citadas, se concluye que: el *Diseño de Puestos de Trabajo* es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

#### **1.4 Técnicas y herramientas utilizadas en el estudio**

Para la posible realización de este estudio fue necesaria la aplicación de distintas técnicas y herramientas muy utilizadas para este tipo de estudios dentro de las cuales encontramos:

**El método Delphi** tiene por objeto determinar una probabilidad o la amplitud de una variable característica, a partir de las opiniones de expertos cuyas opiniones y experiencias son muy variadas. Este método aprovecha el debate en el grupo y elimina las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo, mantiene el anonimato de las opiniones. De esta forma se puede obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.

En tal sentido se plantea por Cuesta, 2005 lo siguiente:

1. Creación del grupo de expertos. Una vez aprobado el grupo por la alta dirección de la organización, es efectuado un proceso de entrenamiento (20 horas) en gestión de competencias. En esencia deben ser los expertos con las concepciones más actuales de GRH vinculadas a las competencias (C). Concluye el entrenamiento con la presentación de los análisis y reflexiones de los expertos.

2. Desarrollo de la primera ronda, donde a cada experto (E) del grupo se le entrega una hoja de papel en la cual debe responder sin comentarios en el grupo. Pregunta: ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto X?

- Los especialistas que aplican el método listan todas las competencias, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes.

- Los especialistas realizan una tabla donde se van poniendo los resultados.

3. Segunda ronda. Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior y se le pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto directivo? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N.

- Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:  
$$C_c = (1 - V_n / V_t) * 100$$

Dónde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

De la segunda matriz si resulta  $C_c \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Las C que obtuvieron valores  $C_c < 60\%$  se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los E.

4. Tercera ronda. Se les pregunta: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Aquí les debe ser orientado a los E que el número 1 es el más importante, el 2 el que sigue en importancia, y así sucesivamente hasta la cantidad de C que queden, y esta última será la de menos importancia. No deben ocurrir "ligas" o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

- Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia.

- De lo anterior resultan las matrices 3 y 4. En la primera de estas dos matrices se evidencia el orden de importancia de las competencias determinado por el Rj en forma ascendente. La matriz 4 es resultado de ordenar las competencias de acuerdo al Rj media, también en forma

ascendente. En el caso de que en la matriz 4 (la ya ordenada) las competencias no alcancen  $C_c \geq 60\%$  hay que acudir a otra ronda.

5. Cuarta ronda. A los expertos se les hace llegar las matrices 3 y 4, mostrándoles el ordenamiento alcanzado y se les pregunta: ¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones

- Después se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda.

Luego de obtener todas las  $C \geq 60\%$ , se llega a la conclusión de que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias para ese puesto X, determinadas por ese grupo de expertos. Después que se obtienen las competencias para el cargo o puesto determinado se procede a elaborar el perfil de cargo por competencias.

La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada "*Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo*", parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace?.

Se aplicaron técnicas de descripción y técnicas para la obtención de información a través de los trabajadores como: Cuestionarios, observación, Encuesta, La lista de chequeo, software SPSS, etc.

### **1.5 Conclusiones del Capítulo**

- El diseño y estudio de los puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización

- El diseño y estudio de los puestos de trabajo de una organización constituyen un elemento esencial dentro del diagnóstico, proyección y control de la gestión de recursos humanos.



## **CAPITULO II: Características de los Recursos Humanos en el área Cocina- Comedor de la Universidad de Pinar del Río.**

Este capítulo tiene como objetivo caracterizar la situación actual de la actividad de RH en el área Cocina-Comedor de la UPR.

### **2.1 Caracterización de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” (UPR).**

El 20 de agosto de 1972, surgió la "Sede Universitaria de Pinar del Río" que quedaría posteriormente oficializada por la Resolución Ministerial N° 184 del 1973, radicando al inicio en la calle Antonio Rubio N° 232 y posteriormente hasta la actualidad en la calle Martí, Esquina 27 de Noviembre. Esta respondía a una estructura orgánica de carácter provincial, pero en su consolidación y desarrollo estuvo atendida directamente por la Universidad de La Habana.

En 1976 (las leyes 1306 y 1307) determinan el surgimiento del MES y la red de centros que conforman dicho Ministerio convirtiéndose la Sede Universitaria de Pinar del Río en Centro Universitario con vida propia.

La instalación mantiene la categoría de Centro Universitario hasta julio de 1984, que se convierte en Universidad por el acuerdo N° 2765 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. El cambio de nomenclatura estuvo respaldado por sus logros científicos, académicos y sociales y un sostenido trabajo por mantener la excelencia en la formación integral de sus profesionales.

Desde finales de los años 80 e inicios de los 90, la UPR comenzó a implementar la planeación estratégica. En dicho empeño año tras año, el centro ha venido avanzando, convirtiéndose en centro de referencia para las entidades del territorio, asumiendo el encargo de asesorarlas en esta tarea.

Desde su fundación ha graduado 16 731 estudiantes de pregrado y más de 90 000 estudiantes de postgrado en todas sus modalidades, condición esta que la acredita dentro de las más reconocidas del país.

Su Estructura de Dirección aprobada se muestra en el (anexo 2. Estructura de la UPR).

Dentro de sus clientes fundamentales están la sociedad en su conjunto representada por los estudiantes universitarios y su familia, las entidades económicas, las comunidades y las instituciones culturales y científicas.

Las funciones y actividades de la Universidad se cumplen a través de tres procesos fundamentales. El proceso docente educativo que forma a los sujetos profesionales y garantiza la conservación de la cultura; el de investigación científica como generador de nuevos conocimientos que posibilita el desarrollo de la cultura; y el de extensión, cuyo objetivo es la promoción a la sociedad de los conocimientos.

La Universidad como institución social, es la encargada de:

1. Llevar a cabo la formación integral de los estudiantes universitarios, en las ramas de las Ciencias Técnicas, Agropecuarias, Económicas, Sociales y Humanísticas.
2. Desarrollar la formación académica de postgrado y la superación continua de los profesores universitarios y profesionales del territorio.
3. Desarrollar la investigación científica como elemento indispensable de la educación superior, en coordinación con el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente.
4. Promover, difundir y encauzar la influencia e interacción creadora del centro en la vida social del país, mediante la extensión de la cultura universitaria.
5. Dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en coordinación con los Organismos de Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales, acorde con la política trazada por el Gobierno.

Su **misión** es satisfacer las necesidades de formación de profesionales de nivel superior de la provincia de Pinar del Río y su superación continua, en las ramas agropecuarias, técnicas y sociales, a partir de la integración de todos sus procesos y actividades, orientadas a garantizar un egresado con una sólida cultura política, ideológica, socio-humanista, ambiental y económica con elevadas competencias profesionales, aportando a su vez resultados científico técnicos que contribuyan al desarrollo sostenible del territorio.

Acorde con la misión antes planteada, la **visión** que se propone la Universidad, expresa importantes metas que infieren también la necesidad de una eficiente y eficaz gestión del capital humano (GCH), con el fin de lograr recursos humanos (RH) capacitados y preparados que se desempeñen y se comprometan lo mejor posible con el logro de sus objetivos.

Para dar cumplimiento a su misión, visión, objeto social y los anteriores procesos mencionados debe llevar a cabo un manejo efectivo y eficiente de su capital humano, pues del desempeño de este dependerá el logro de los objetivos y la calidad de los resultados alcanzados por la UPR.

Tal es la magnitud del efecto que produce el desempeño de los RH, en el logro de los objetivos de la organización que no se puede menos preciar siquiera el papel de estos en cualquier área de trabajo, de esta manera consideramos importante la necesidad de reforzar el desempeño de los recursos humanos en las áreas de servicio, sobre todo porque estas no solo complementan el desarrollo de la actividad fundamental, sino que también inciden con fuerza en las decisiones que se toman dentro de los procesos sustantivos.

En virtud de esta relación es que hemos enfocado nuestro trabajo hacia un área de los servicios tan importante como la cocina comedor de la UPR para el mantenimiento de un clima laboral favorable o el mantenimiento de un adecuado nivel de motivación, de trabajadores y estudiantes ajenos a trastornos que crea en el funcionamiento de los procesos cuando se dan alteraciones o no hay un desempeño eficiente de sus trabajadores en el servicio.

Una vez caracterizada la actividad de Recursos Humanos a nivel de Universidad y por tratarse del objeto de nuestra investigación pasaremos a caracterizar el área Cocina-Comedor.

Esta área es la encargada de brindar con calidad los servicios de alimentación requeridos por la comunidad universitaria garantizando la gestión efectiva, el control estricto de los recursos asignados y la correcta disciplina laboral y financiera de los trabajadores y directivos. Su misión consiste en prestar los servicios de preparación de alimentos y de comedor que se requieran para el funcionamiento de la institución.

En la actualidad, nuestra Residencia estudiantil cuenta con un total de 1170 becarios.

**Tabla 2.1 Comensales que recibieron el servicio del comedor en los últimos dos años.**

	2011		2012	
Meses	Becario	Trabajador	Becario	Trabajador
Enero	951	158	971	214
Febrero	1004	170	983	189
Marzo	994	160	972	183
Abril	878	173	934	194
Mayo	954	130	988	191
Junio	942	128	882	150
Julio	819	104	747	124
Agosto	227	89	244	63
Septiembre	930	154	953	129
Octubre	946	165	1153	134
Noviembre	991	206	879	131
Diciembre	965	215	884	142

**Fuente:** Información estadística de Planificación y Estadísticas de la UPR.

El método aprobado consiste en el cobro anticipado al consumidor, de los platos ofertados con antelación a los trabajadores que reciben el servicio.

### 1.3 Factores Base

#### ▪ Características de las personas que trabajan

En la actualidad la Cocina-Comedor cuenta con un total de 36 trabajadores los cuales se agrupan de la siguiente forma:

Tabla 2.2 Por categoría de edades

<u>R A N G O</u>	<u>C A N T I D A D</u>	<u>%</u>
Menor de 20 años	0	0
De 21 a 30 años	4	11,11
De 31 a 40 años	8	22,22
De 41 a 50 años	10	27,78
Más de 50 años	14	38,89
<u>T O T A L</u>	36	100

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla 2.2 los mayores porcentajes de trabajadores se enmarcan en los rangos correspondientes a los mayores de 40 años localizándose la mayor cantidad de trabajadores en el rango comprendido de más de 50 años, representados por un 38,89% del total de trabajadores vinculados a la actividad. Este aspecto constituye un punto a potenciar ya que la actividad de Cocina-Comedor requiere energía física, constancia y dedicación.

Tabla 2.3 Por categoría ocupacional:

<u>Categoría Ocupacional</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>%</u>
Dirigentes	1	2.7
Técnicos	1	2.7
Obreros	34	94.44
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia

La estructura interna por categoría se considera adecuada pues el 94% de las mismas responden a obreros, lo cual se corresponde con la esencia de esta actividad.

Tabla 2.4 Distribución de los Trabajadores:

<u>Distribución de Puestos de Trabajo</u>	<u>Cantidad</u>
Administrador General	1
Técnico Integral en Servicios Gastronómicos	1
Cocinero Integral C	4
Jefes de Brigada	2
Auxiliares Generales de Cocina	28

Fuente: Elaboración Propia

Para caracterizar la naturaleza de las personas en el trabajo se aplicó una encuesta general que focaliza la satisfacción laboral (Ver anexo 1), los resultados más relevantes fueron los siguientes:

- El 89,3% piensa que gana menos de lo que debe ganar.
- El 75,0% no sabe si su salario es parecido al de otros centros donde se realiza la misma labor.
- El 64,3% afirma que no ha presentado problemas con el salario en cuanto a

descuentos injustificados, equivocaciones y demora, aunque el 35,7% afirma que a veces ha tenido este tipo de problemas.

- El 71,4% afirma que el trabajo que realiza es interesante, aunque el 28,6% afirma que no es muy interesante pero tampoco es muy aburrido.
- El 92,9% afirma que su tarea es una de las más importantes.
- El 57,1% afirma que si empezara a trabajar por vez primera, escogiera el trabajo que hace actualmente.
- El 39,3% afirma que desde que esta trabajando en este centro ha tenido oportunidad de mejorar su calificación y ha aceptado hacerla, y el 32,1% afirma que ha tenido oportunidad pero no ha aceptado.
- El 60,7% afirma que existen regulares condiciones de trabajo en su área.
- El 35,7% afirma que existen algunos medios de protección necesarios para desarrollar su actividad, mientras que un 35.7 % también afirma que no existen dichos medio, el resto no emitió criterios al respecto.

### ***2.3 Tecnología de las tareas***

Diversos son los esfuerzos realizados por la Universidad para crear mejores condiciones de trabajo en el área Cocina-Comedor potenciando esta área a la hora de aprobar el plan de financiamiento esto permitirá mejorar la calidad de los servicios y la motivación del personal. Para esto se elaboran documentos y procedimientos al respecto a partir de las políticas, lineamientos, manuales y legislaciones vigentes sobre gestión de los recursos humanos atemperados a las condiciones del puesto de trabajo y sus requerimientos.

### ***2.4 Leyes y valores de la sociedad***

La entidad basa su trabajo en las normativas jurídicas establecidas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) para los CES del país, contextualizadas estas a la Universidad de Pinar del Río.

Consideramos necesario describir el contenido de cada uno de los puestos de trabajo, como se relaciona a continuación.

## **2.5    *Administrador***

Dirige, controla y supervisa todo lo relacionado con la actividad de alimentación del centro, bajo su radio de acción tales como:

- 2    Controla el estado de los alimentos, tanto elaborados como preelaborados.
- 3    Controla y evalúa la programación del menú y la calidad de los alimentos diariamente.
- 4    Dirige, orienta, controla y chequea el trabajo de los jefes de turno.
- 5    Controla sistemáticamente los medios básicos ajustándose al sistema de contabilidad.

## **2.6    *Obreros***

Participan en la elaboración y cumplimiento de los objetivos. Tiene interrelación directa con el cliente durante su tránsito por el ciclo de los servicios, por lo que es determinante para la satisfacción de esos clientes, sin embargo a pesar de que el flujo de la comunicación es ascendente no siempre se le toma en cuenta para la toma de decisiones. El interés fundamental de este grupo es contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Estrategia de la entidad, garantizando así el desarrollo exitoso del servicio prestado y a la vez que lograr un desarrollo profesional exitoso.

## **2.7    *Sindicato***

Agrupar a todos los trabajadores y se dirige a lograr una favorable interrelación entre estos y la Administración, así como representar sus intereses en la actividad laboral, garantizando el respeto a los derechos de cada uno de ellos conforme a la legislación vigente.

Cabe destacar que en tema Política de Gestión de Recursos Humanos repercuten varios factores, los cuales se abordan a continuación.



## **2.7 Educación y desarrollo, Sistema de trabajo y Sistema de compensación**

La influencia de los empleados es decisiva en el trabajo del área, los trabajadores de garantizan que se brinde un servicio eficiente a los comensales. El 100% de estos trabajadores les gusta el trabajo que realiza lo que nos permite afirmar que existe una gran influencia de los empleados.

## **2.8 Flujo de Recursos Humanos**

Para que un flujo de recursos humanos sea adecuado este debe cumplir con las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de personal y con las competencias requeridas para cada momento, entonces se garantiza el funcionamiento de un sistema integrado de GRH. Teniendo en cuenta el comportamiento de alguno de los indicadores de este flujo podemos argumentar lo siguiente:

**Selección:** En la cocina-comedor el proceso de selección, permanencia y promoción se rige por los mismos procedimientos que están establecidos para el resto de las áreas de la Universidad siguiendo el orden y las indicaciones que al respecto aparecen normadas por el MTSS. Primeramente se determina la necesidad de ocupar plazas vacantes cuyo proceso consiste en contar con la aprobación del rector y su consejo de dirección respecto a la autorización para convocarla. Una vez que se haya determinado la necesidad de ocupar la plaza en el área, la administración valorará prioritariamente la posibilidad de ocuparla con personal declarado disponible de la misma entidad que reúna los requisitos establecidos. Si al culminar este plazo no se ha presentado ningún aspirante, la administración conjunto con el sindicato, determinan que no se cuenta con el personal que reúna los requisitos establecidos para el cargo, se procede a poner la plaza en convocatoria durante 10 días para el personal externo, de lo cual se encarga el jefe del área.

**Desempeño:** La evaluación tiene como objetivo medir el desempeño del trabajador y permite a la administración contar con información para decidir sobre su permanencia, promoción en el empleo, así como su envío a curso de capacitación profesional.

También están creados los Comités de Expertos, los cuales asesoran a la Administración en la valoración de la idoneidad para los cargos en convocatoria o términos de período a prueba, entre otros.

**Formación:** La preparación y superación de los trabajadores es parte integrante de la gestión de los recursos humanos siendo el medio para dotarlos de las habilidades imprescindibles, entre ellas el liderazgo, capacidad de influencia política, creatividad y combatividad. Cada trabajador debe prepararse en los principios, las técnicas, los requerimientos concretos de su profesión u oficio, dada las complejidades que cada día van adquiriendo en el desarrollo científico-técnico-investigativo profesional.

Los jefes de cada área son los responsables de la superación de sus trabajadores y el rector es el máximo responsable de su cumplimiento en general, esta actividad se integra a la estrategia general de superación de la UPR.

## ***2.9 Régimen de trabajo***

Para el personal que labora en el área Cocina-Comedor establecen turnos rotativos de 2 días de trabajo y 2 de descanso, de 6:00 a.m. a 8:40 p.m., tratando siempre de satisfacer las necesidades de los clientes para cada turno se organiza una brigada la cual debe cubrir todas las obligaciones y necesidades laborales que coexistan.

Las brigadas trabajan basándose en las funciones que les fueron definidas por la dirección. Las relaciones funcionales entre los diferentes niveles están claramente identificadas.

Se trabaja con reglamentos que establecen horarios y conductas disciplinarias, además de las instrucciones generales y específicas de seguridad y salud del trabajo para cada puesto y el inventario de riesgos a los que están sometidos los trabajadores.

### **2.10 Sistema de Compensación**

La forma de pago en el área Cocina Comedor es a sueldo, según lo establecido en la resolución 9/2008 del MTSS. El salario oscila \$ 295.00 hasta \$465.00 el salario medio es de \$314.17, además al personal directo las horas extras de trabajo se le re numeran a tenor de la política salarial establecidas al respecto.

### **2.11 Resultados**

Las cuatros Ces que se muestran en el Modelo de GRH DPC son: Compromiso, Competencia, Congruencia y Costos eficaces y productividad del trabajo.

### **2.12 Compromiso**

La carencia de calidad en los servicios que se prestan reflejan proporcionalmente carencia de compromisos por parte de los trabajadores del área, las insuficiencias que expresan los que reciben el servicio se concretan en mala elaboración de los alimentos, mala manipulación de los alimentos, deficiente higiene y limpieza de las mesas, bandejas, pérdidas frecuentes de los cubiertos, etc., lo cual demuestra que son en general problemas subjetivos que tuvieron solución si los trabajadores estuvieran comprometidos en resolverlos. Todo esto son cuestiones que pasan por la organización del trabajo, disciplina laboral y evaluación del desempeño.

### **2.13 Auditoría**

Alcanzar niveles superiores de satisfacción de trabajadores y estudiantes que reciben el servicio, con una elevada integración de los procesos humanos, gerenciales y tecnológicos y la consolidación de una cultura de calidad en toda la organización, es uno de los principales objetivos de la organización.

Razón por la cual se establecen los sistemas de control, inspección y auditorías documentado que posibilitan obtener evidencias y evaluarla de manera objetiva con el fin de detectar y prevenir cualquier posible desviación en la gestión de Cocina Comedor de forma integral.

En aras de concretar las debilidades encontradas en el diagnóstico se considera imprescindible realizar una síntesis de las mismas.

Luego de realizado el diagnóstico de la situación actual de los Recursos en el área cocina-comedor de la UPR a través del modelo de Gestión de los Recursos Humanos, Diagnóstico, Proyección y Control (GHRDPC) (Cuesta 2005), se considera que:

- Existen problemas con la organización del personal en el área, no se cuenta con un director de alimentación, unido a esto hay falta de exigencia, organización y control por los jefes de brigada. Además no existe un manual de perfiles de cargos con las competencias mínimas requeridas. .
- Pobre cultura de trabajo en equipo: El trabajo de conjunto no logra una sinergia que maximiza la eficiencia del proceso de selección.
- Poca capacitación: Los planes de capacitación están diseñados solo para los puestos de cocinero, ayudante de cocina y otros del área. Esto conlleva a que los trabajadores no se encuentren actualizados en temas como atención al cliente, normas de consumo, manipulación, conservación e higiene de los alimentos, y otros temas de actualidad.
- La evaluación del desempeño se ejecuta de forma superficial, denotándose paternalismo, bajo nivel de exigencia de los jefes, lo que repercute en que el personal no sienta el peso de la evaluación. Se abusa del máximo valor de la evaluación del desempeño, lo cual contradice con los resultados alcanzados por el área. Según la información del área de Recursos Humanos
- Deficiente planificación de los recursos humanos,
- Necesidad de elevar los niveles de compromiso y congruencia de los trabajadores con su labor.
- Salario poco atractivo

- Los resultados de la encuesta aplicada para recoger criterios de satisfacción laboral, en este aspecto reflejaron el criterio mayoritario de que ganan menos de lo que debían ganar.

Para depurar las causas que sostienen el problema abordado en la tesis se seleccionaron 9 especialistas en el tema tratado atendiendo a:

- ✓ Competencia
- ✓ Aptitudes
- ✓ Implicaciones en la labor del área
- ✓ Liderazgo
- ✓ Trabajo en equipo

Se refiere con énfasis en que estos criterios han sido validados en otras investigaciones realizadas en otras áreas afines de la VRAS.

**Tabla 2.5: Matriz de ponderaciones de causas (Primera vuelta)**

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj	n	C (%)
Deficiente organización	2	2	2	3	2	2	3	2	2	20	7	77,78
Pobre cultura del trabajo en equipo	1	2	2	1	1	1	1	2	1	12	6	66,67
Poca capacitación	6	8	8	8	8	8	8	6	8	68	7	77,78
Desmotivación	2	2	2	2	1	3	2	2	2	18	7	77,78
Condiciones de trabajo	1	2	2	4	4	4	3	2	4	26	4	44,44
Deficiente planificación de los RH	5	5	6	5	5	5	5	6	5	47	6	66,67
Estimulación	6	6	6	7	7	6	8	6	6	58	6	66,67
Problemas con la evaluación del desempeño	5	5	5	6	7	5	6	5	4	48	5	55,56
Insatisfacción con el salario percibido	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34	8	88,89

**Fuente: Elaboración Propia**

La expresión para el cálculo de C es:

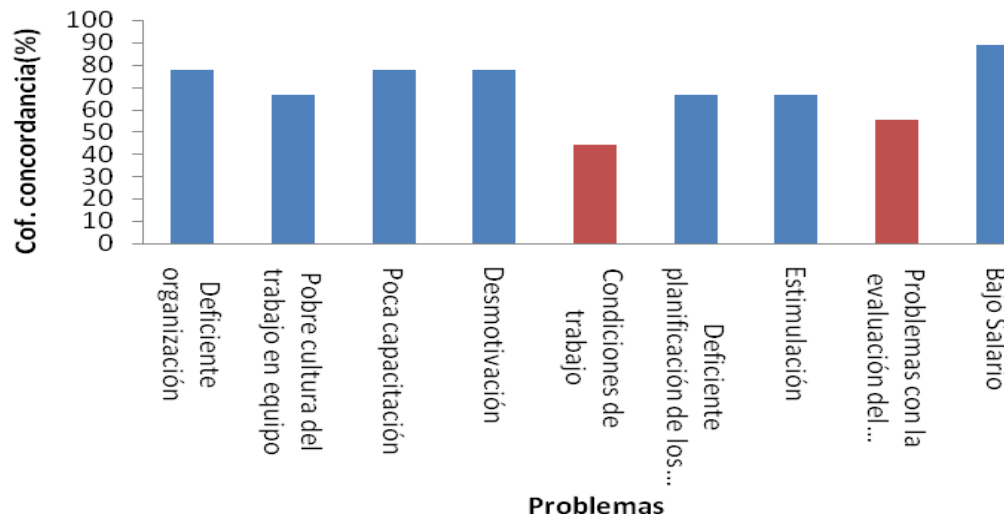
$$C = (1 - V_n / V_t) \cdot 100$$

C: concordancia expresada en porcentaje

V<sub>n</sub>: cantidad de expertos en contra del criterio predominante

V<sub>t</sub>: cantidad total de expertos

Figura 2.1. Coeficientes de concordancia (Primera vuelta)



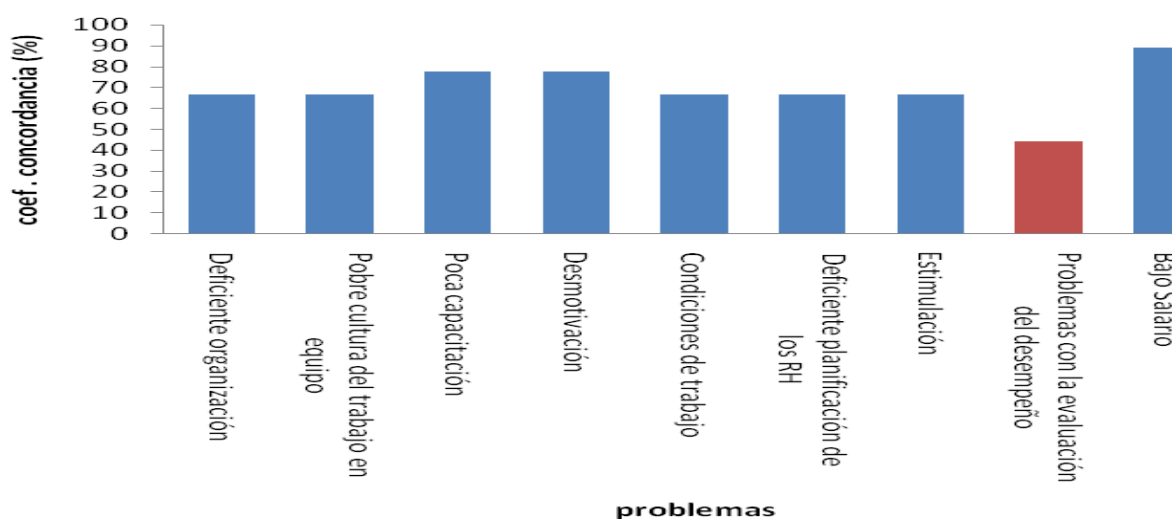
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2.6: Matriz de ponderaciones de causas (Segunda vuelta)**

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	R j	n	C ( % )
Deficiente organización	2	2	2	3	2	2	3	4	2	22	6	66,67
Pobre cultura del trabajo en equipo	1	2	2	1	1	1	1	2	1	12	6	66,67
Poca capacitación	6	8	8	8	8	8	8	6	8	68	7	77,78
Desmotivación	2	2	2	2	1	3	2	2	2	18	7	77,78
Condiciones de trabajo	2	4	2	4	4	4	4	3	4	31	6	66,67
Deficiente planificación de los RH	5	5	6	5	5	5	5	6	5	47	6	66,67
Estimulación	6	6	6	7	7	6	8	6	6	58	6	66,67
Problemas con la evaluación del desempeño	6	5	4	6	5	5	6	5	3	45	4	44,44
Insatisfacción con el salario percibido	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	8	88,89

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura 2.7 Coeficientes de concordancia (Segunda vuelta)**



**Fuente:** Elaboración Propia

Al analizar los resultados del cálculo del coeficiente de concordancia aportado por los 9 expertos que participaron en el ejercicio, se aprecia una constatación del problema planteado en la investigación donde, se evidencia que las causas que originan el problema realmente se pueden considerar como las de mayor contribución al problema de acuerdo con los valores de  $R_j$  obtenidos, en este sentido hace un marcado énfasis en: Pobre cultura del trabajo en equipo (12), Desmotivación (18), Deficiente organización (22). Condiciones de trabajo (31) y Insatisfacción con el salario percibido (35).

## **2.14 Conclusiones parciales**

- El diagnóstico realizado constituye la base para el rediseño de los puestos de trabajo en el área objeto de estudio.



### **CAPITULO III. Propuesta de rediseño de puestos de trabajo por competencia en el área cocina - comedor.**

El objetivo de este capítulo se basa en rediseñar los puestos de trabajo por perfiles de cargo por competencias en el área cocina comedor de la Universidad de Pinar del Río.

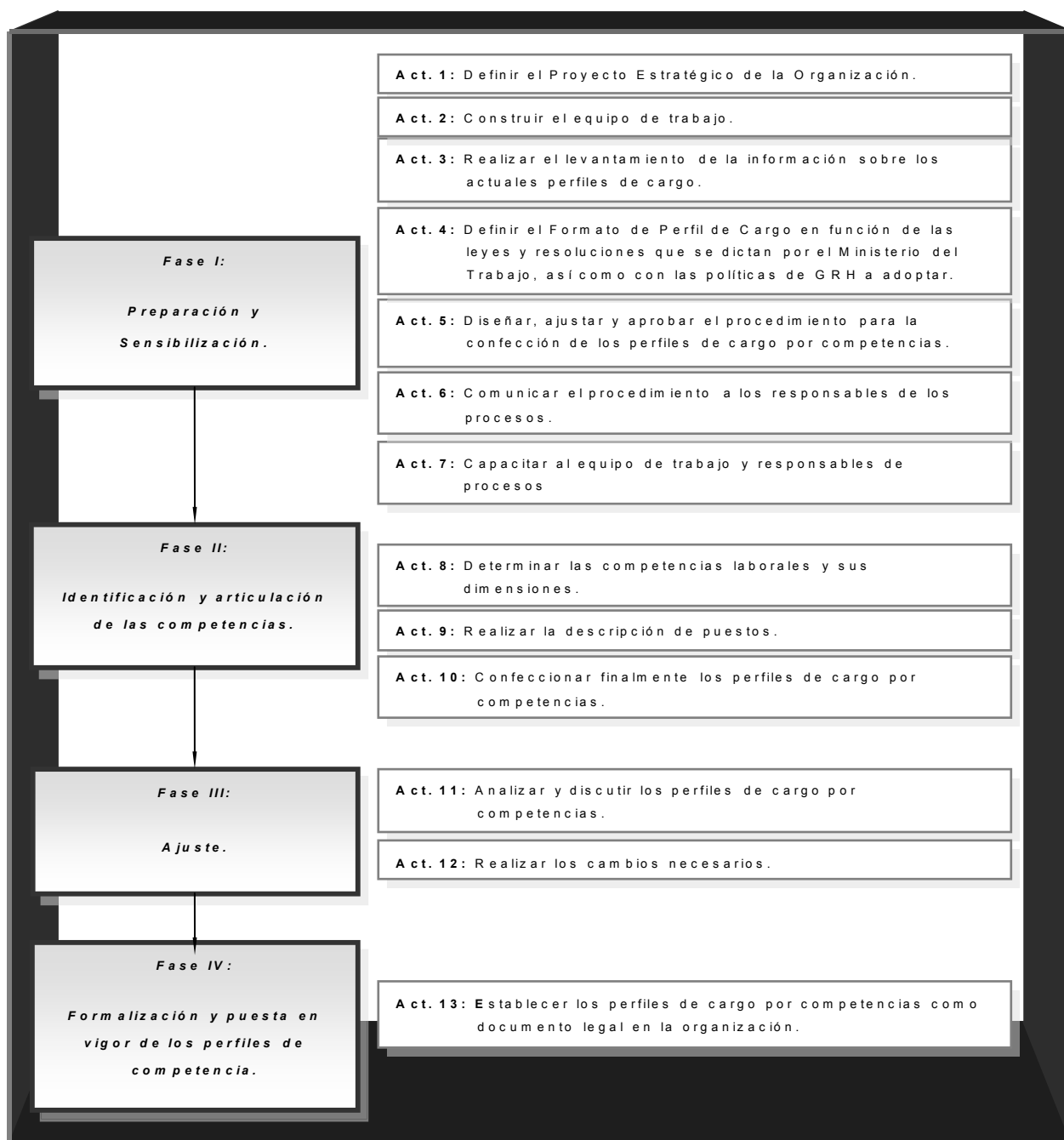
La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas "serán capaces de hacer" en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (G R H), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de G R H como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral.

A través del diagnóstico realizado en el capítulo anterior en el área Cocina - Comedor de la UPR mediante el Modelo DPC, se detectaron diversos problemas, derivados fundamentalmente por un inadecuado diseño de los puestos de trabajo.

Considerando lo anterior se realiza un rediseño de los puestos de trabajo en el área objeto de estudio tomando como referencia el "Procedimiento de determinación de competencias laborales y diseño de los perfiles de cargo" propuesto por Cuesta en su libro Tecnología de Gestión de Recursos Humanos del 2009, el cual se expone a continuación:

**Fig 3.1: Procedimiento de determinación de competencias laborales y diseño de los perfiles de cargo.**



Fuente: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos 2009.

Se asume el procedimiento propuesto por Cuesta 2009 para el rediseño de los puestos de trabajo en área objeto de investigación, ya que al caracterizar la situación del área en la función de recursos humanos se evidencio la factibilidad de su aplicación.

Este procedimiento consta de 4 fases, las cuales constan de varias actividades a desarrollar, estas fases son:

**Fase I: Preparación y Sensibilización:** Esta fase o etapa está dirigida principalmente a reunir los elementos necesarios o premisas para comenzar el diseño de los perfiles. Así mismo se realiza a lo largo de esta fase del proceso una sensibilización y formación que garanticen aunar y alinear los esfuerzos y criterios entre los integrantes del equipo.

***Actividad 1: Definir el Proyecto Estratégico de la Organización.***

El primer paso para el diseño de los perfiles debe estar dirigido a enmarcar el sentido que se debe seguir como pauta. Para ello se plantean como elementos rectores o directrices elementos importantes del proyecto estratégico. En este caso se debe especificar: misión, visión, factores claves para el éxito, valores, las competencias claves de la organización, los objetivos estratégicos a alcanzar y las estrategias correspondientes para alcanzarlos.

***Actividad 2: Construir el equipo de trabajo.***

En esta actividad quedará conformado el equipo de trabajo, con el fin de poder tomar decisiones tanto desde el punto de vista legal como técnico.

***Actividad 3: Realizar el levantamiento de la información sobre los actuales perfiles de cargo.***

Se tomarán los actuales perfiles de cargo como referencia, utilizándose de estos los nomencladores propios de cada puesto. Así también se tendrá recogido la

cantidad de puestos actuales que servirá como indicador para medir el impacto del cambio una vez que se tenga la cantidad de los nuevos puestos.

***Actividad 4:** Definir el Formato de Perfil de Cargo en función de las leyes y resoluciones que se dictan por el Ministerio del Trabajo, así como con las políticas de GRH a adoptar.*

Resulta de suma importancia la definición del perfil a utilizar, debido a que, en función del perfil utilizado se realiza el diseño de las posteriores metodologías.

***Actividad 5:** Diseñar, ajustar y aprobar el procedimiento para la confección de los perfiles de cargo por competencias.*

Una vez definido el formato de perfil de cargo a utilizar, el analista de puesto diseñará y propondrá al resto del equipo un procedimiento para la confección de los perfiles de cargo, realizándose los cambios pertinentes que se deriven del análisis realizado. De aquí que se efectúen los ajustes pertinentes, quedando posteriormente aprobado el procedimiento resultante.

En esta actividad surgirán dudas las cuales deberán ser aclaradas, lo cual le imprime un carácter de alta interactividad, no siendo un aprendizaje donde el centro lo constituye el analista, sino los involucrados.

***Actividad 6:** Comunicar el procedimiento a los responsables de los procesos.*

Posteriormente se comunicará y explicará la naturaleza del procedimiento para la determinación de los perfiles. Esta acción resulta de suma importancia dado que los responsables de los procesos serán la fuente principal de información sobre los puestos que lo integran, de aquí que éstos deben tener una idea al menos general del procedimiento en que los mismos tendrán participación.

**Actividad 7: Capacitar al equipo de trabajo y responsables de procesos.**

Existen múltiples vías para la formación:

- *Reuniones de presentación y discusión para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.*
- *Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.*
- *Impartición de conferencias sobre los temas relacionados con el cambio que se pretende llevar a cabo.*
- *Entrega de materiales auxiliares para el estudio independiente.*

En este caso en específico hacemos mayor hincapié en las dos últimas técnicas aunque la presencia de las dos primeras en muchas ocasiones aparece de forma espontánea.

Esta actividad permite que los restantes integrantes del equipo de trabajo conozcan los aspectos medulares de la creación, uso y repercusión de los perfiles de cargo por competencias. De esta forma estarán mejor preparados para apoyar la realización de la tarea, obteniéndose resultados de mayor calidad.

**Fase II: Identificación y articulación de las competencias:** Esta fase es más propia de ejecución que de preparación como lo es la anterior. Aquí, sobre la base de las competencias claves de la organización y las operaciones que realiza el empleado, se determinan las competencias por cada cargo y se realiza la descripción de puestos, para confeccionar finalmente los perfiles de cargo por competencias.

**Actividad 8: Determinar las competencias laborales y sus dimensiones.**

Para la determinación de las competencias laborales se utilizará un método de expertos. Como expertos se tomarán aquellos trabajadores que han tenido un desempeño exitoso en un cargo determinado. A este grupo se le unirá el

responsable del proceso que corresponda, dado el alto conocimiento del mismo sobre el proceso en general.

Para la definición de las competencias laborales se deberá partir de las competencias claves a lograr por la organización, las cuales fueron definidas en el proyecto estratégico y en dependencia de las actividades propias del cargo. Para ello se determinarán las operaciones correspondientes a cada puesto para luego definir qué competencias deberá poseer el individuo que lo ocupe para un desempeño exitoso del mismo.

***Actividad 9: Realizar la descripción de puestos.***

En función de la misión del puesto –que será especificada en esta actividad–, las tareas que desarrolle el empleado, así como las competencias que deberá desarrollar, se construirán la descripción del puesto, identificándose los siguientes aspectos:

***Aspectos de Nomenclatura o Identificación***

Denominación del cargo o puesto.

Misión del cargo

Departamento al cual pertenece.

Categoría ocupacional.

Grupo escala.

***Competencias del cargo y sus dimensiones***

***Operaciones por procesos***

***Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:***

Formación mínima necesaria.

Experiencia previa.

Conocimientos específicos.

Requisitos físicos.

Requisitos de personalidad.

### ***Responsabilidades***

Sobre el trabajo.

Sobre los equipos y medios.

Sobre la calidad del servicio.

Sobre la relación con los clientes.

Sobre la eficiencia del proceso.

### ***Condiciones de trabajo***

Esfuerzo físico y mental.

Ambiente físico.

Riesgos más comunes.

Régimen de trabajo y descanso

### ***Cultura organizacional***

Expectativas del comportamiento.

Clima organizacional: Valores

Toda la información que demanda la descripción del puesto será dada por los empleados y el analista de puesto.

***Actividad 10:*** Confeccionar finalmente los perfiles de cargo por competencias.

Realizada la descripción del puesto, sólo resta la formalización del mismo en el formato especificado.

***Fase III: Ajuste:*** En esta fase corresponde realizar los ajustes necesarios que resulten del análisis y revisión de cada uno de los responsables de procesos correspondientes.

***Actividad 1:*** Analizar y discutir los perfiles de cargo por competencia.

Aquí se entregan los perfiles de competencias ya realizados a los responsables de procesos los cuales procederán a su revisión. De no estar de acuerdo o necesitar

algún cambio, se especificarán y discutirán los cambios con el analista. En caso de haber completa coincidencia se pasará directamente a su aprobación.

**Actividad 2:** *Realizar los cambios necesarios.*

En caso de ser detectado la necesidad de modificar uno o varios de los perfiles, el cambio se realizará en el mismo instante, de tal forma que los perfiles resultantes serán el reflejo de la activa participación de los trabajadores.

**Fase IV: Formalización y puesta en vigor de los perfiles de competencia:**

**Actividad 1:** *Establecer los perfiles de cargo por competencias como documento legal en la organización.*

Los perfiles de competencias constituyen un documento oficial y de carácter legal en una organización.

Es preciso destacar, el carácter iterativo y de mejora continua que posee el diseño o rediseño de los perfiles de cargo por competencias, los cuales siempre se deberán mantener en constante alineación y rediseño con la estrategia, los sistemas de trabajo y la cultura de la organización.

A continuación se ilustra un perfil de cargo por competencias laborales.

Una vez que hemos descrito el procedimiento definido por Cuesta y asumido en la investigación se procede a realizar su validación en el área Cocina-Comedor de la UPR.

**Fase I: Preparación y Sensibilización:** Esta fase o etapa está dirigida principalmente a reunir los elementos necesarios o premisas para comenzar el diseño de los perfiles. Asimismo se realiza a lo largo de esta fase del proceso una sensibilización y formación que garanticen aunar y alinear los esfuerzos y criterios entre los integrantes del equipo.

**Actividad 1:** *Definir el Proyecto Estratégico de la Organización.*



Es objetivo la Vicerrectoría Económica y sus unidades organizativas adscritas, elevar la eficiencia, responsabilidad y seriedad del trabajo, que en definitiva resulta necesario para el apoyo que constituye a la realización de los objetivos estratégicos económicos de la UPR.

En esta dirección se ha venido trabajando durante todo este curso y uno de los objetivos importantes ha sido el área de Cocina Comedor, a fin de elevar también allí la eficiencia, responsabilidad y la atención a los comensales que utilizan el comedor.

En esta área se pretende mejorar la calidad de los servicios que se brindan y para esto se han trazado varias como son:

- Remodelación del Área de Elaboración.
- Compra de Equipos y Medios utilizados, entre otras.

***Actividad 2: Construir el equipo de trabajo.***

El equipo de trabajo esta formado por un grupo experto conformado de acuerdo a lo establecido en la Resolución 34 del 2011 a nivel de área, la cual es presidida por el Vicerrector de Económico Administrativo y de Servicios.

***Actividad 3: Realizar el levantamiento de la información sobre los actuales perfiles de cargo.***

Actualmente la plantilla aprobada es de 36 trabajadores, desglosados en:

- 1 Administrador
- 1 Técnico Integral en Servicios Gastronómicos
- 34 Obreros

Las competencias para estos cargos estaban elaboradas, pero no estaban puestas en vigor ya que estos puestos fueron creados por el calificador ramal del

MINCIN, con sus distintas funciones, las cuales no se correspondían en su totalidad.

*Actividad 4: Definir el Formato de Perfil de Cargo en función de las leyes y resoluciones que se dictan por el Ministerio del Trabajo, así como con las políticas de GRH a adoptar.*

El formato de perfil de cargo utilizado cuenta con:

- Denominación del cargo
- Área a la cual pertenece
- Categoría Ocupacional
- Grupo Escala
- Salario
- Misión
- Competencias
- Dimensiones
- Funciones
- Requisitos o Exigencias del cargo
- Responsabilidades
- Conocimientos específicos
- Requisitos Físicos
- Condiciones de trabajo
- Cultura Organizacional

*Actividad 5: Diseñar, ajustar y aprobar el procedimiento para la confección de los perfiles de cargo por competencias.*

El procedimiento para la confección de los perfiles de cargo por competencias desarrollado en este capítulo fue ajustado a los actuales perfiles de cargos aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**Actividad 6:** *Comunicar el procedimiento a los responsables de los procesos.*

Durante el tiempo de estudio se ha mantenido informados a los responsables directos de los procesos, acerca del desarrollo del procedimiento aplicado.

**Actividad 7:** *Capacitar al equipo de trabajo y responsables de procesos.*

*Se realizaron distintos seminarios, reuniones, charla y conferencias con el objetivo de capacitar el equipo de trabajo sobre lo relacionado con los perfiles de cargo.*

**Fase II: Identificación y articulación de las competencias:**

**Actividad 8:** *Determinar las competencias laborales y sus dimensiones.*

*Las competencias y dimensiones para los distintos puestos de trabajo se encontraban definidas en anterior proceso de elaboración de la plantilla actual, el cual fue llevado a cabo por una comisión a nivel central.*

**Actividad 9:** *Realizar la descripción de puestos.*

En el estudio realizado se tomaron los puestos claves del área de estudio, los cuales son:

- Director de Alimentación.
- Jefe de Turno
- Cocinero

A continuación se realizara la descripción de los distintos puestos mencionados:

**Director de Alimentación**

**Aspectos de Nomenclatura o Identificación**

Denominación del cargo o puesto: Director de Alimentación

Misión del cargo: Garantizar la afluencia eficiente de los servicios y aseguramientos que se requieran para el funcionamiento adecuado de la alimentación, manteniendo el registro y control de las actividades económicas en cumplimiento de lo establecido para la gestión económica financiera.

Dependencia: VREAS

Categoría ocupacional: Dirigente

Grupo escala: X

Salario: 465.00

Tabla 3.1 Competencias del cargo y sus dimensiones

<i>Competencias del cargo</i>	<i>Dimensiones</i>
<b>1. Toma decisiones basado en principios éticos y con apego a la ley.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se concentra en el trabajo y evita negligencias.</li> <li>➤ Se rige por regulaciones, leyes y estándares migratorios internacionales vigentes para la toma de decisiones.</li> <li>➤ Cumple con el código de ética establecido en la organización.</li> </ul>
<b>2. Efectividad en la toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abarca todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y las colegia con sus subordinados.</li> <li>➤ Rápido en el análisis en los momentos claves.</li> </ul>

<b>3. Facilidades Comunicativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene fluidez y facilidad de comunicación oral.</li> <li>➤ Transmite de forma clara y coherente.</li> <li>➤ Sabe escuchar los diversos criterios.</li> <li>➤ Redacta de manera clara y precisa los informes.</li> </ul>
<b>4. Saber planificar y organizar su trabajo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establece prioridad a sus tareas.</li> <li>➤ Tiene en cuenta la importancia y el tiempo para llevarla a cabo.</li> <li>➤ Pone fecha y orden de cumplimiento a las tareas, así como a los responsables.</li> <li>➤ Lleva una agenda de trabajo con todas las actividades a realizar.</li> </ul>
<b>5. Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estimula el trabajo en equipo y el análisis de los problemas.</li> <li>➤ Comparte con su grupo, los retos.</li> <li>➤ Busca oportunidad de trabajo que favorezca la cohesión y espíritu de equipo.</li> </ul>
<b>6. Autoridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene la capacidad de cohesionar cambios de comportamiento o aptitud en otras personas o grupos.</li> </ul>
<b>7. Proyección Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visiona el futuro</li> <li>➤ Acepta riesgos y cambios</li> <li>➤ Es un generador de cambios.</li> </ul>

<b>8. Delegación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilita que sus subordinados asuman tareas</li> </ul>
<b>9. Control de la actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conoce a fondo la actividad que dirige</li> <li>➤ Esta al tanto del trabajo que se realiza.</li> <li>➤ Controla el cumplimiento de las regulaciones y normas legales.</li> </ul>
<b>10.Orientación al desarrollo de las personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se interesa porque sus trabajadores tengan acceso a diferentes vías de superación.</li> <li>➤ Promueve el análisis de experiencias positivas y negativas entre el grupo con fines normativos.</li> </ul>
<b>11.Interés de superación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **Funciones**

- Controla el estado de los alimentos tanto elaborados como pre-elaborados.
- Controla y evalúa la programación del menú y la calidad de la elaboración de los alimentos diarios.
- Dirige, orienta, controla y chequea el trabajo de los jefes turnos.
- Asegura el comienzo del desayuno, almuerzo y comida en los horarios establecidos.
- Garantiza que lleven los libros de control de entrada y salida.
- En los horarios de almuerzo y comida, controla el funcionamiento del comedor de los estudiantes y de los trabajadores.
- Garantizará que los alimentos alcancen para todos los usuarios chequeando la fluidez de la cola.

- Controla el trabajo de almacenaje, manipulación y distribución de todos los productos del área de cocina-comedor, informando a su jefe inmediato superior el cumplimiento de esta tarea.
- Supervisa o controla el estado técnico de los equipos del área, así, el consumo de combustible, electricidad y otros factores.
- Controla sistemáticamente los medios básicos ajustándose al sistema de contabilidad establecido.
- Dirige todo el trabajo del personal de cocina-comedor.
- Desarrolla las reuniones al final de cada turno para analizar la labor realizada.
- Realiza y controla el plan de vacaciones del área.
- Ejecuta la reunión de la comisión de productividad del área.
- Envía a recursos humanos reportes y análisis de asistencia y solicitud de vacaciones del área.
- Hace encuesta a los comensales sobre la calidad del servicio prestado.
- Junto con los jefes de turnos hace la programación de los francos de los dos turnos mensualmente.
- Vela por el cumplimiento de las normas y reglas de seguridad y salud del trabajo.

***Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:***

Formación mínima necesaria: Graduado de Nivel Medio Superior

Experiencia previa: Haber recibido preparación para el cargo (Reserva) o tener mínimo 2 años laborando en la actividad.

Conocimientos específicos: Organización de los procesos

Detección de documentación fraudulenta

Computación:

Requisitos físicos: Tener buena presencia

## **Responsabilidades**

Sobre el trabajo:

- a) Efectivo control del personal subordinado y de la actividad que se realiza.
- b) Mantener una actitud intransigente ante manifestaciones de soborno, corrupción y delito.
- c) Conocer el régimen de sanciones civiles penales y administrativas por incumplimiento en ejercicio de sus funciones.
- d) Cumplir con el Reglamento Interno de la UPR.
- e) Velar por el orden, integridad y seguridad de la documentación archivada, así como el control de los recursos.

Sobre los equipos y medios:

- a) Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo con que disponga.
- b) Uso, supervisión, resguardo y mantenimiento de los equipos requeridos para el cumplimiento de sus funciones.

Sobre la calidad del servicio:

Sobre la relación con los clientes:

- a) Mantener una relación cordial con los usuarios basada en el respeto y comprensión.
- b) Demostrar una adecuada relación interpersonal, a través de la fluidez y facilidad de comunicarse.



Sobre la eficiencia del proceso:

Se preocupa por:

- a) Cantidad de usuarios atendidos.
- b) Tiempo promedio en la prestación del servicio.
- c) Cantidad de casos fraudulentos detectados.

Calidad de los servicios.

Sobre Calidad del servicio:

- a) Vela porque los comensales queden satisfechos con los servicios recibidos, pidiendo sus criterios al respecto.
- b) Mantener y mejorar la calidad de los productos ofertados, en tiempo y forma.

### ***Condiciones de trabajo***

Esfuerzo físico y mental: Medio

Ambiente físico: Nivel de iluminación: 300 – 500 lux

Condiciones de microclima: 21-23<sup>0</sup>C y en verano 26-28<sup>0</sup>C

Exposición al ruido: < 65 dB A.

Riesgos más comunes:

- a) Agresiones a la integridad física.
- b) Sometimiento a intentos de soborno, amenazas y chantaje.
- c) Accidentes laborales de poca envergadura.

Régimen de trabajo y descanso: Horario de trabajo: Abierto

Horario de descanso: 1 hora de almuerzo

Disponibilidad: acorde a su jornada laboral.

Prolongación de la jornada: Sí, en caso que se requiera.

Medios que necesita para su trabajo:

- Computadora.
- Impresora.
- Material de oficina.
- Medios de Seguridad

#### **Jefe de Turno**

##### ***Aspectos de Nomenclatura o Identificación***

Denominación del cargo o puesto: Jefe de Turno

Misión del cargo: Se encarga de brindar con calidad los servicios de alimentación requeridos por la comunidad universitaria, garantizando la gestión efectiva, el control estricto de los recursos asignados y la correcta disciplina laboral y financiera de los trabajadores subordinados.

Departamento al cual pertenece: Cocina-Comedor

Categoría ocupacional: Dirigente directo a la producción y los servicios.

Grupo escala: IX

Salario: 435.00

**Tabla 3.2. Competencias del cargo y sus dimensiones**

<b>Competencias del cargo</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>1. Toma decisiones basado en principios éticos y con apego a la ley.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se concentra en el trabajo y evita negligencias.</li> <li>➤ Se rige por regulaciones, leyes vigentes.</li> <li>➤ Cumple con el código de ética establecido en la organización.</li> </ul>
<b>2. Efectividad en la toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abarca todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y las colegia con sus subordinados.</li> <li>➤ Rápido en el análisis en los momentos claves.</li> </ul>
<b>3. Saber planificar y organizar su trabajo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establece prioridad a sus tareas.</li> <li>➤ Tiene en cuenta la importancia y el tiempo para llevarla a cabo.</li> <li>➤ Pone fecha y orden de cumplimiento a las tareas, así como él o los responsables.</li> <li>➤ Lleva una agenda de trabajo con todas las actividades a realizar.</li> </ul>
<b>4. Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estimula el trabajo en equipo y el análisis de los problemas.</li> <li>➤ Comparte con su grupo, los retos.</li> <li>➤ Busca oportunidad de trabajo que favorezca la cohesión y espíritu de equipo.</li> </ul>

<b>5. Autoridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene la capacidad de cohesionar cambios de comportamiento o aptitud en otras personas o grupos.</li> </ul>
<b>6. Control de la actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conoce a fondo la actividad que dirige</li> <li>➤ Esta al tanto del trabajo que se realiza.</li> <li>➤ Controla el cumplimiento de las regulaciones y normas legales.</li> </ul>
<b>7. Exigencia en el desarrollo de las tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exige el estricto cumplimiento del horario establecido.</li> <li>➤ Controla la calidad de los servicios prestados.</li> <li>➤ Exige y controla el uso correcto del uniforme y los medios de trabajo y protección</li> <li>➤ Controla la higiene y manipulación de los alimentos, así como la limpieza al concluir la jornada laboral de todos los puestos.</li> </ul>
<b>8. Habilidad para definir prioridades del servicio al atender al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adecua su método de trabajo en correspondencia con las necesidades del cliente.</li> </ul>
<b>9. Habilidades para captar las necesidades del cliente y satisfacerlas de modo eficiente y eficaz.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es capaz de adelantarse a las necesidades del cliente, para brindar a este una atención.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## **Funciones**

- Es el responsable de organizar, supervisar y controlar el trabajo que realiza el personal subordinado, controla el estado de los alimentos, tanto elaborados como pre-elaborados.
- Es el encargado o máximo responsable de organizar el trabajo a realizar, por lo que tendrá que tomar las medidas que garanticen el cumplimiento de las distintas actividades y la buena calidad en la elaboración de los alimentos.
- Prepara y distribuye a cada cocinero las actividades a ejecutar dotándolos de los distintos utensilios que se utilizan, manteniendo la disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral del turno.
- Cuando esté de franco o de vacaciones deberá garantizar que su turno no tenga dificultad en esos días, dejando claro a cada integrante, que le corresponde hacer, como máximo responsable quedará el jefe de brigada de elaboración auxiliado del cocinero del turno de trabajo como más capacitado y con experiencia en la actividad de cocina-comedor.
- Es el máximo responsable del área y como tal debe tomar las decisiones más oportunas para garantizar no se presenten dificultades, informando al jefe inmediato superior aquellas cuestiones que afecten el normal desarrollo del trabajo del área y que él no ha podido resolver.
- Son los encargados del orden interno y la limpieza del área por lo que controlarán la calidad de los locales que se limpian debe garantizar además que cada trabajador mantenga su puesto de trabajo en el cual laboró ordenado y limpio y se cumplan las reglas de SST de cada puesto.
- Lleva control del libro de asistencia y puntualidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, cuidado de todos los equipos y recursos que ha utilizado en su turno.

- Controlará además, que los trabajadores cumplan las reglas siguientes:
- Uso correcto del uniforme.
- Que todos los trabajadores del turno mantengan su cabello cubierto con un gorro, las uñas cortas y limpias.
- No fumar dentro de la cocina.
- Hablar en voz baja.
- No permitir la entrada al área de personal ajeno.
- No permitir que derramen alimentos o desperdicios en el piso.
- Es el máximo responsable de asegurar que el alimento alcance en cada sesión para todos los usuarios; realizará la reunión de su turno para analizar la labor desarrollada antes que éste concluya.
- En los horarios de almuerzo y comida estará presente para evitar cualquier problema que surja en el transcurso de este tiempo.
- Recibe y controla los distintos productos para la elaboración del siguiente día.
- Realiza otras funciones de acuerdo a su calificación y responsabilidad que le asigne el jefe inmediato superior.
- ***Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:***

Formación mínima necesaria: Graduado de Nivel Medio con curso de habilitación o entrenamiento en el puesto de trabajo.

Experiencia previa: Ningún año de Experiencia

Conocimientos específicos: Organización de los procesos: Medio

Detección de fraudes: Superior

Normas de consumo: Superior

Manipulación de Alimentos: Superior

Requisitos físicos: Tener buena presencia.

## **Responsabilidades**

Sobre el trabajo:

- a) Efectivo control del personal subordinado y de la actividad que se realiza.
- b) Mantener una actitud intransigente ante manifestaciones de soborno, corrupción y delito.
- c) Velar por la correcta manipulación de los alimentos, nutrición, conservación y protección de los mismos. Cumplir con el Reglamento Interno de la UPR.
- d) Realizar la programación de los menús y la evaluación de la calidad de la elaboración de los alimentos.
- e) Velar por que se cumplan las normas de almacenaje de los distintos productos.
- f) Que los productos tanto pre-elaborados como elaborados se mantengan tapados y ordenados en las áreas establecidas.
- g) Controla la cantidad de comensales.
- h) Recoge las muestras testigos de los alimentos ofertados durante el día.

Sobre los equipos y medios:

- a) Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo con que disponga.
- b) Uso, supervisión, resguardo y mantenimiento de los equipos y utensilios requeridos para el cumplimiento de sus funciones.

Sobre la calidad del servicio:

- a) Vela porque los comensales queden satisfechos con los servicios recibidos, pidiendo sus criterios al respecto.

b) Mantener y mejorar la calidad de los productos ofertados, en tiempo y forma.

c) Debe recoger distintas muestras de la calidad del servicio a los comensales, para la realización de distintos análisis, en aras de mejorar el índice de satisfacción.

Sobre la relación con los clientes:

a) Mantener una relación cordial con los usuarios basada en el respeto y comprensión.

b) Demostrar una adecuada relación interpersonal, a través de la fluidez y facilidad de comunicarse.

c) Debe preocuparse en todo momento por las exigencias de los clientes en cuanto a la prestación del servicio.

Sobre la eficiencia del proceso:

Se preocupa por:

a) Cantidad de usuarios atendidos.

b) Tiempo promedio en la prestación del servicio.

c) Cantidad de casos fraudulentos detectados.

d) Calidad de los servicios.

e) El control de los utensilios asignados.

### ***Condiciones de trabajo***

Esfuerzo físico y mental: Medio

Ambiente físico:

Nivel de iluminación: 300 – 500 lux



Condiciones de microclima: 21-23<sup>0</sup>C y en verano 26-28<sup>0</sup>C

Exposición al ruido: < 65 dB A.

Riesgos más comunes:

- Agresiones a la integridad física.
- Sometimiento a intentos de soborno, amenazas y chantaje.
- Accidentes laborales de poca envergadura.

Régimen de trabajo y descanso:

Horario de trabajo: 2 días de trabajo y 2 días de descanso, de 6:00am a 8:40pm

Horario de descanso: 30 min de almuerzo

Disponibilidad: acorde a su jornada laboral.

Prolongación de la jornada: Sí, en caso que se requiera.

## **Cocinero**

### **Aspectos de Nomenclatura o Identificación**

Denominación del cargo o puesto: Cocinero

Misión del cargo: Garantizar la elaboración de los alimentos con la calidad requerida.

Departamento al cual pertenece: Cocina-Comedor

Categoría ocupacional: Obrero

Grupo escala: V

Salario: 375.00

**Tabla 3.3. Competencias del cargo y sus dimensiones**

<b>Competencias del cargo</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>10. Conocer la actividad que realiza.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se concentra en el trabajo y evita negligencias.</li> <li>➤ Se rige por regulaciones, leyes vigentes.</li> <li>➤ Cumple con el código de ética establecido en la organización.</li> </ul>
<b>11. Control de la actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Esta al tanto del trabajo que se realiza.</li> <li>➤ Controla el cumplimiento de las regulaciones y normas legales.</li> </ul>
<b>12. Interés de superación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse.</li> </ul>
<b>13. Competente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realiza su labor con eficiencia.</li> <li>➤ Es capaz de elaborar distintos platos requeridos.</li> <li>➤ Diestro en la actividad que realiza.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

**Funciones**

- Asa al horno a la plancha y en cazuela, guisa, hierve, fríe, saltea, ya sea en cocina de fuego directo o de vapor.
- Procesa carnes, aves, pescados, y mariscos para la elaboración de los platos de la cocina criolla y nacional especializada.

- Prepara fondos de cocina y salsas básicas para los distintos platos que lo requieran de la cocina criolla y excepcionalmente algunos de la nacional especializada.
- Elabora platos variados con carnes, aves, pescados, mariscos, huevos, arroz, pastas y dulces variados de la cocina criolla; potaje con todo tipo de leguminosas, sopas variadas, caldosas y otras.
- Hornea todo tipo de preparaciones propia de la actividad y los platos que requieran ser cocinados o gratinados en el horno, controla el peso de la ración antes y después de la cocción del producto.
- Controla la materia prima que recibe, así como la calidad de la misma, conserva y manipula de acuerdo con las normas higiénicas sanitarias vigentes.
- Responde por el óptimo aprovechamiento de los productos, materias primas y derivados de estos, así como por el uso correcto, conservación y limpieza de equipos, mobiliarios y otros medios de trabajo puestos a su disposición.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requieran.

***Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:***

Formación mínima necesaria: Graduado de Nivel Medio

Experiencia previa: Ningún año de Experiencia

Conocimientos específicos:

Normas de Alimentación: Superior

Elaboración de distintos Platos: Superior

Requisitos físicos: Tener buena presencia

## **Responsabilidades**

Sobre el trabajo:

- a) Garantizar la correcta elaboración de los alimentos.
- b) Mantener una actitud intransigente ante manifestaciones de soborno, corrupción y delito.
- c) Cumplir con el Reglamento Interno de la UPR.
- d) Garantizar el consumo de alimentos en buen estado.
- e) Con los medios de trabajo asignados.
- f) Cumplir con las reglas del puesto, dispuestas para el cumplimiento de la SST.

Sobre los equipos y medios:

- Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo con que disponga.
- Debe utilizar los mismos de forma correcta.

Sobre la calidad del servicio:

- Mantener y mejorar la calidad de los productos ofertados, en tiempo y forma.
- Indagar con los clientes sobre sus criterios acerca de la correcta elaboración de los platos.

Sobre la relación con los clientes:

- Mantener una relación cordial con los usuarios basada en el respeto y comprensión.
- Demostrar una adecuada relación interpersonal, a través de la fluidez y facilidad de comunicarse.

Sobre la eficiencia del proceso:

Se preocupa por:

- a) Calidad de los servicios.
- b) La elaboración de los platos en el tiempo establecido.

### **Condiciones de trabajo**

Esfuerzo físico y mental: Medio

Ambiente físico:

Nivel de iluminación: 300 – 500 lux

Condiciones de microclima: 21-23<sup>0</sup>C y en verano 26-28<sup>0</sup>C

Exposición al ruido: < 65 dB A.

Riesgos más comunes:

- Sometimiento a intentos de soborno, amenazas y chantaje.
- Accidentes laborales de poca envergadura.

Régimen de trabajo y descanso:

Horario de trabajo: 2 días de trabajo y 2 días de descanso, de 6:00am a 8:40pm.

Horario de descanso: 1 hora de almuerzo

Disponibilidad: acorde a su jornada laboral.

Prolongación de la jornada: Sí, en caso que se requiera.

### ***Cultura organizacional***

Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la institución.

### ***Clima organizacional***

Valores que debe tener presentes:

- Lealtad institucional
- Honestidad
- Profesionalidad
- Responsabilidad
- Altruismo
- Disciplina
- Solidaridad

**Actividad 10:** Confeccionar finalmente los perfiles de cargo por competencias según el modelo siguiente:

*Tabla 3.4. Perfil de cargo por competencias para el Director de Alimentación.*

<b>Denominación del Cargo: Director de Alimentación</b>		
<b>Área a la cual pertenece: VREAS</b>		
<b>Categoría ocupacional :</b> <b>Dirigente</b>	<b>Grado: X</b>	<b>Salario: 465,00</b>
<b>Objetivo o Misión:</b> Garantizar la afluencia eficiente de los servicios y aseguramientos que se requieran para el funcionamiento adecuado de la alimentación, manteniendo el registro y control de las actividades económicas en		

cumplimiento de lo establecido para la gestión económica financiera.

<b>Competencias del cargo</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>14. Toma decisiones basado en principios éticos y con apego a la ley.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se concentra en el trabajo y evita negligencias.</li> <li>➤ Se rige por regulaciones, leyes y estándares migratorios internacionales vigentes para la toma de decisiones.</li> <li>➤ Cumple con el código de ética establecido en la organización.</li> </ul>
<b>15. Efectividad en la toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abarca todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y las colegia con sus subordinados.</li> <li>➤ Rápido en el análisis en los momentos claves.</li> </ul>
<b>16. Facilidades Comunicativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene fluidez y facilidad de comunicación oral.</li> <li>➤ Transmite de forma clara y coherente.</li> <li>➤ Sabe escuchar los diversos criterios.</li> <li>➤ Redacta de manera clara y precisa los informes.</li> </ul>
<b>17. Saber planificar y organizar su trabajo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establece prioridad a sus tareas.</li> <li>➤ Tiene en cuenta la importancia y el tiempo para llevarla a cabo.</li> <li>➤ Pone fecha y orden de cumplimiento a las tareas, así como a los responsables.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lleva una agenda de trabajo con todas las actividades a realizar.</li> </ul>
<b>18. Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estimula el trabajo en equipo y el análisis de los problemas.</li> <li>➤ Comparte con su grupo, los retos.</li> <li>➤ Busca oportunidad de trabajo que favorezca la cohesión y espíritu de equipo.</li> </ul>
<b>19. Autoridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene la capacidad de cohesionar cambios de comportamiento o aptitud en otras personas o grupos.</li> </ul>
<b>20. Proyección Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visiona el futuro</li> <li>➤ Acepta riesgos y cambios</li> <li>➤ Es un generador de cambios.</li> </ul>
<b>21. Delegación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilita que sus subordinados asuman tareas</li> </ul>
<b>22. Control de la actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conoce a fondo la actividad que dirige</li> <li>➤ Esta al tanto del trabajo que se realiza.</li> <li>➤ Controla el cumplimiento de las regulaciones y normas legales.</li> </ul>
<b>23. Orientación al desarrollo de las personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se interesa porque sus trabajadores tengan acceso a diferentes vías de superación.</li> <li>➤ Promueve el análisis de experiencias positivas y negativas entre el grupo con fines normativos.</li> </ul>
<b>24. Interés de superación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se preocupa por recibir cursos avanzados para</li> </ul>



	superarse.
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controla el estado de los alimentos tanto elaborados como pre-elaborados.</li> <li>➤ Controla y evalúa la programación del menú y la calidad de la elaboración de los alimentos diarios.</li> <li>➤ Dirige, orienta, controla y chequea el trabajo de los jefes turnos.</li> <li>➤ Asegura el comienzo del desayuno, almuerzo y comida en los horarios establecidos.</li> <li>➤ Garantiza que lleven los libros de control de entrada y salida.</li> <li>➤ En los horarios de almuerzo y comida, controla el funcionamiento del comedor de los estudiantes y de los trabajadores.</li> <li>➤ Garantizará que los alimentos alcancen para todos los usuarios chequeando la fluidez de la cola.</li> <li>➤ Controla el trabajo de almacenaje, manipulación y distribución de todos los productos del área de cocina-comedor, informando a su jefe inmediato superior el cumplimiento de esta tarea.</li> <li>➤ Supervisa o controla el estado técnico de los equipos del área, así, el consumo de combustible, electricidad y otros factores.</li> <li>➤ Controla sistemáticamente los medios básicos ajustándose al sistema de contabilidad establecido.</li> <li>➤ Dirige todo el trabajo del personal de cocina-comedor.</li> <li>➤ Desarrolla las reuniones al final de cada turno para analizar la labor realizada.</li> <li>➤ Realiza y controla el plan de vacaciones del área.</li> <li>➤ Ejecuta la reunión de la comisión de productividad del área.</li> <li>➤ Envía a recursos humanos reportes y análisis de asistencia y solicitud de vacaciones del área.</li> <li>➤ Hace encuesta a los comensales sobre la calidad del servicio prestado.</li> <li>➤ Junto con los jefes de turnos hace la programación de los francos de los dos turnos mensualmente.</li> </ul>	

<b><i>Requisitos o exigencias del cargo</i></b>				
<b>Formación mínima necesaria</b>				
Graduado de Nivel Medio Superior				
<b>Experiencia Profesional mínima</b>				
Ningún año de Experiencia				
<b>Conocimientos específicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Organización de los procesos.		x		
Detección de documentación fraudulenta			x	
Computación	x			
<b>1. Elementales</b> <b>2. Medios</b> <b>3. Superiores</b>				
<b>Requisitos físicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b><i>Tener buena presencia</i></b>			x	
<b>1. No exigidos</b> <b>2. Bajos</b> <b>3. Medios</b> <b>4. Altos</b>				
<b><i>Responsabilidades</i></b>				
<b>Sobre el trabajo</b>				
f) Efectivo control del personal subordinado y de la actividad que se realiza.  g) Mantener una actitud intransigente ante manifestaciones de soborno, corrupción y delito.				

<p>h) Conocer el régimen de sanciones civiles penales y administrativas por incumplimiento en ejercicio de sus funciones.</p> <p>i) Cumplir con el Reglamento Interno de la UPR.</p> <p>j) Velar por el orden, integridad y seguridad de la documentación archivada, así como el control de los recursos.</p>
<b>Sobre los equipos y medios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo con que disponga</li> <li>- Uso, supervisión, resguardo y mantenimiento de los equipos requeridos para el cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>
<b>Sobre la calidad del servicio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vela porque los comensales queden satisfechos con los servicios recibidos, pidiendo sus criterios al respecto.</li> <li>- Mantener y mejorar la calidad de los productos ofertados, en tiempo y forma.</li> </ul>
<b>Sobre la relación con los usuarios:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener una relación cordial con los usuarios basada en el respeto y comprensión.</li> <li>- Demostrar una adecuada relación interpersonal, a través de la fluidez y facilidad de comunicarse.</li> </ul>
<b>Sobre la eficiencia</b>
<p>Se preocupa por:</p> <p>d) Cantidad de usuarios atendidos.</p> <p>e) Tiempo promedio en la prestación del servicio.</p> <p>f) Cantidad de casos fraudulentos detectados.</p>

g) Calidad de los servicios.			
<b>Condiciones de trabajo</b>			
<b>Esfuerzo físico</b>			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Es un trabajo dinámico durante toda la jornada laboral, por lo que requiere de movimientos y desplazamientos para la ejecución de su labor.			
<b>Esfuerzo mental</b>			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Tiene la necesidad de tomar decisiones con alta eficacia.			
<b>Ambiente físico</b>			
<p>Nivel de iluminación: 300 – 500 lux</p> <p>Condiciones de microclima: 21-23<sup>0</sup> C y en verano 26-28<sup>0</sup> C</p> <p>Exposición al ruido: &lt; 65 dB A.</p>			
<b>Riesgos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agresiones a la integridad física.</li> <li>- Sometimiento a intentos de soborno, amenazas y chantaje.</li> <li>- Accidentes laborales de poca envergadura.</li> </ul>			
<b>Condiciones horarias</b>			
<p>Horario de trabajo: Abierto</p> <p>Horario de descanso: 1 hora de almuerzo</p> <p>Disponibilidad: acorde a su jornada laboral.</p>			

<b>Prolongación de la jornada:</b> Sí, en caso que se requiera.		
<b>Medios que necesita para su trabajo</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora.</li> <li>- Impresora.</li> <li>- Material de oficina.</li> <li>- Medios de Seguridad</li> </ul>		
<b>Cultura organizacional</b>		
<b>Expectativas del comportamiento</b>		
Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la Institución.		
<b>Clima organizacional</b>		
Valores que debe tener presentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lealtad institucional</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Profesionalidad</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Altruismo</li> <li>- Disciplina</li> <li>- Solidaridad</li> </ul>		
Realizado por .....	Fecha .....	Firma .....
Revisado por .....	Fecha .....	Firma .....
Aprobado por .....	Fecha .....	Firma .....

Tabla 3.5 Perfil de Cargo por Competencias para el Jefe de Turno.

<b>Denominación del Cargo: Jefe de Turno</b>		
<b>Área a la cual pertenece: Cocina-Comedor</b>		
<b>Categoría ocupacional: Dirigente directo a la producción y los servicios.</b>	<b>Grado: IX</b>	<b>Salario: 435,00</b>
<b>Objetivo o Misión:</b> Se encarga de brindar con calidad los servicios de alimentación requeridos por la comunidad universitaria, garantizando la gestión efectiva, el control estricto de los recursos asignados y la correcta disciplina laboral y financiera de los trabajadores subordinados.		
<b>Competencias del cargo</b>	<b>Dimensiones</b>	
<b>25. Toma decisiones basado en principios éticos y con apego a la ley.</b>	➤ Se concentra en el trabajo y evita negligencias. ➤ Se rige por regulaciones, leyes vigentes. ➤ Cumple con el código de ética establecido en la organización.	
<b>26. Efectividad en la toma de decisiones</b>	➤ Abarca todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y las colegia con sus subordinados. ➤ Rápido en el análisis en los momentos claves.	

<p><b>27. Saber planificar y organizar su trabajo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establece prioridad a sus tareas.</li> <li>➤ Tiene en cuenta la importancia y el tiempo para llevarla a cabo.</li> <li>➤ Pone fecha y orden de cumplimiento a las tareas, así como a los responsables.</li> <li>➤ Lleva una agenda de trabajo con todas las actividades a realizar.</li> </ul>
<p><b>28. Trabajo en equipo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estimula el trabajo en equipo y el análisis de los problemas.</li> <li>➤ Comparte con su grupo, los retos.</li> <li>➤ Busca oportunidad de trabajo que favorezca la cohesión y espíritu de equipo.</li> </ul>
<p><b>29. Autoridad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene la capacidad de cohesionar cambios de comportamiento o aptitud en otras personas o grupos.</li> </ul>
<p><b>30. Control de la actividad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conoce a fondo la actividad que dirige</li> <li>➤ Esta al tanto del trabajo que se realiza.</li> <li>➤ Controla el cumplimiento de las regulaciones y normas legales.</li> </ul>
<p><b>31. Exigencia en el desarrollo de las tareas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exige el estricto cumplimiento del horario establecido.</li> <li>➤ Controla la calidad de los servicios prestados.</li> <li>➤ Exige y controla el uso correcto del uniforme y los medios de trabajo y protección</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controla la higiene y manipulación de los alimentos, así como la limpieza al concluir la jornada laboral de todos los puestos.</li> </ul>
<b>32. Habilidad para definir prioridades del servicio al atender al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adecua su método de trabajo en correspondencia con las necesidades del cliente.</li> </ul>
<b>33. Habilidades para captar las necesidades del cliente y satisfacerlas de modo eficiente y eficaz.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es capaz de adelantarse a las necesidades del cliente, para brindar a este una atención.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es el responsable de organizar, supervisar y controlar el trabajo que realiza el personal subordinado, controla el estado de los alimentos, tanto elaborados como pre-elaborados.</li> <li>➤ Es el encargado o máximo responsable de organizar el trabajo a realizar, por lo que tendrá que tomar las medidas que garanticen el cumplimiento de las distintas actividades y la buena calidad en la elaboración de los alimentos.</li> <li>➤ Prepara y distribuye a cada cocinero las actividades a ejecutar dotándolos de los distintos utensilios que se utilizan, manteniendo la disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral del turno.</li> <li>➤ Cuando esté de franco o de vacaciones deberá garantizar que su turno no tenga dificultad en esos días, dejando claro a cada integrante, que le corresponde hacer, como máximo responsable quedará el jefe de brigada de elaboración auxiliado del cocinero del turno de trabajo como más</li> </ul>	



capacitado y con experiencia en la actividad de cocina-comedor.

- Es el máximo responsable del área y como tal debe tomar las decisiones más oportunas para garantizar no se presenten dificultades, informando la jefe inmediato superior aquellas cuestiones que afecten el normal desarrollo del trabajo del área y que él no ha podido resolver.
- Son los encargados del orden interno y la limpieza del área por lo que controlarán la calidad de los locales que se limpien debe garantizar además que cada trabajador mantenga su puesto de trabajo en el cual laboró ordenado y limpio.
- Lleva control del libro de asistencia y puntualidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, cuidado de todos los equipos y recursos que ha utilizado en su turno.
- Controlará además, que los trabajadores cumplan las reglas siguientes:
  - Uso correcto del uniforme.
  - Que todos los trabajadores del turno mantengan su cabello cubierto con un gorro, las uñas cortas y limpias.
  - No fumar dentro de la cocina.
  - Hablar en voz baja.
  - No permitir la entrada al área de personal ajeno.
  - No permitir que derramen alimentos o desperdicios en el piso.
- Es el máximo responsable de asegurar que el alimento alcance en cada sesión para todos los usuarios; realizará la reunión de su turno para analizar la labor desarrollada antes que éste concluya.
- En los horarios de almuerzo y comida estará presente para evitar cualquier

<p>problema que surja en el transcurso de este tiempo.</p> <p>➤ Recibe y controla los distintos productos para la elaboración del siguiente día.</p> <p>➤ Realiza otras funciones de acuerdo a su calificación y responsabilidad que le asigne el jefe inmediato superior.</p>			
<b><i>Requisitos o exigencias del cargo</i></b>			
<b>Formación mínima necesaria</b>			
Graduado de Nivel Medio con curso de habilitación o entrenamiento en el puesto de trabajo.			
<b>Experiencia Profesional mínima</b>			
Ningún año de Experiencia			
<b>Conocimientos específicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Organización de los procesos.		x	
Detección de fraudes			x
Normas de consumo			x
Manipulación de Alimentos			x
<b>1. Elementales</b>	<b>2. Medios</b>		<b>3.</b>

Superiores				
Requisitos físicos	1	2	3	4
Tener buena presencia			x	
1. No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
Responsabilidades				
Sobre el trabajo				
<p>k) Efectivo control del personal subordinado y de la actividad que se realiza.</p> <p>l) Mantener una actitud intransigente ante manifestaciones de soborno, corrupción y delito.</p> <p>m) Velar por la correcta manipulación de los alimentos, nutrición, conservación y protección de los mismos Cumplir con el Reglamento Interno de la UPR.</p> <p>n) Realizar la programación de los menús y la evaluación de la calidad de la elaboración de los alimentos.</p> <p>o) Velar por que se cumplan las normas de almacenaje de los distintos productos.</p> <p>p) Que los productos tanto pre-elaborados como elaborados se mantengan tapados y ordenados en las áreas establecidas.</p> <p>q) Controla la cantidad de comensales.</p> <p>r) Recoge las muestras testigos de los alimentos ofertados durante el día.</p>				
Sobre los equipos y medios				
<p>- Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo con que disponga.</p>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso, supervisión, resguardo y mantenimiento de los equipos y utensilios requeridos para el cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>
<b>Sobre la calidad del servicio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vela porque los comensales queden satisfechos con los servicios recibidos, pidiendo sus criterios al respecto.</li> <li>- Mantener y mejorar la calidad de los productos ofertados, en tiempo y forma.</li> <li>- Debe recoger distintas muestras de la calidad del servicio a los comensales, para la realización de distintos análisis, en aras de mejorar el índice de satisfacción.</li> </ul>
<b>Sobre la relación con los usuarios:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener una relación cordial con los usuarios basada en el respeto y comprensión.</li> <li>- Demostrar una adecuada relación interpersonal, a través de la fluidez y facilidad de comunicarse.</li> <li>- Debe preocuparse en todo momento por las exigencias de los clientes en cuanto a la prestación del servicio.</li> </ul>
<b>Sobre la eficiencia</b>
<p>Se preocupa por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>h) Cantidad de usuarios atendidos.</li> <li>i) Tiempo promedio en la prestación del servicio.</li> <li>j) Cantidad de casos fraudulentos detectados.</li> <li>k) Calidad de los servicios.</li> <li>l) El control de los utensilios asignados.</li> </ul>

<b>Condiciones de trabajo</b>			
<b>Esfuerzo físico</b>			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Es un trabajo dinámico durante toda la jornada laboral, por lo que requiere de movimientos y desplazamientos para la ejecución de su labor.			
<b>Esfuerzo mental</b>			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
<p>Tiene la necesidad de tomar decisiones con alta eficacia.</p> <p>Tener control de los recursos asignados, ya sean recursos materiales o recursos humanos.</p> <p>Controla el recaudo de dinero de los comensales que deben pagar su alimento.</p>			
<b>Ambiente físico</b>			
<p><b>Nivel de iluminación:</b> 300 – 500 lux</p> <p><b>Condiciones de microclima:</b> 21-23<sup>0</sup>C y en verano 26-28<sup>0</sup>C</p> <p><b>Exposición al ruido:</b> &lt; 65 dB A.</p>			
<b>Riesgos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agresiones a la integridad física.</li> <li>- Sometimiento a intentos de soborno, amenazas y chantaje.</li> <li>- Accidentes laborales de poca envergadura.</li> </ul>			
<b>Condiciones horarias</b>			

<p><b>Horario de trabajo:</b> 2 días de trabajo y 2 días de descanso, de 6:00am a 8:40pm</p> <p><b>Horario de descanso:</b> 30 min de almuerzo</p> <p><b>Disponibilidad:</b> acorde a su jornada laboral.</p> <p><b>Prolongación de la jornada:</b> Sí, en caso que se requiera.</p>
<p><b>Medios que necesita para su trabajo</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios de Seguridad</li> <li>- Carretillas</li> <li>- Cucharones</li> <li>- Palas</li> <li>- Espumaderas</li> <li>- Calderos</li> </ul>
<p><b><i>Cultura organizacional</i></b></p>
<p><b>Expectativas del comportamiento</b></p>
<p>Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la Institución.</p>
<p><b>Clima organizacional</b></p>
<p>Valores que debe tener presentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lealtad institucional</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Profesionalidad</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>

- Altruismo - Disciplina - Solidaridad		
Realizado por .....	Fecha .....	Firma .....
Revisado por .....	Fecha .....	Firma .....
Aprobado por .....	Fecha .....	Firma .....

Tabla 3.5. Perfil de Cargo por competencias para el Cocinero.

<i>Denominación del Cargo: Cocinero</i>		
<i>Área a la cual pertenece: Cocina-Comedor</i>		
<i>Categoría ocupacional : Obrero</i>	<i>Grado: V</i>	<i>Salario: 375,00</i>
<i>Objetivo o Misión:</i> Garantizar la elaboración de los alimentos con la calidad requerida.		
<i>Competencias del cargo</i>	<i>Dimensiones</i>	
<b>34. Conocer la actividad que realiza.</b>	➤ Se concentra en el trabajo y evita negligencias. ➤ Se rige por regulaciones, leyes vigentes. ➤ Cumple con el código de ética establecido en la organización.	
<b>35. Control de la actividad</b>	➤ Esta al tanto del trabajo que se realiza. ➤ Controla el cumplimiento de las regulaciones y normas legales.	
<b>36. Interés de superación</b>	➤ Se preocupa por recibir cursos avanzados	

	para superarse.
<b>37. Competente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realiza su labor con eficiencia.</li> <li>➤ Es capaz de elaborar distintos platos requeridos.</li> <li>➤ Diestro en la actividad que realiza.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asa al horno a la plancha y en cazuela, guisa, hierve, fríe, saltea, ya sea en cocina de fuego directo o de vapor.</li> <li>➤ Procesa carnes, aves, pescados, y mariscos para la elaboración de los platos de la cocina criolla y nacional especializada.</li> <li>➤ Prepara fondos de cocina y salsas básicas para los distintos platos que lo requieran de la cocina criolla y excepcionalmente algunos de la nacional especializada.</li> <li>➤ Elabora platos variados con carnes, aves, pescados, mariscos, huevos, arroz, pastas y dulces variados de la cocina criolla; potaje con todo tipo de leguminosas, sopas variadas, caldosas y otras.</li> <li>➤ Hornea todo tipo de preparaciones propia de la actividad y los platos que requieran ser cocinados o gratinados en el horno, controla el peso de la ración antes y después de la cocción del producto.</li> <li>➤ Controla la materia prima que recibe, así como la calidad de la misma, conserva y manipula de acuerdo con las normas higiénicas sanitarias vigentes.</li> <li>➤ Responde por el óptimo aprovechamiento de los productos, materias primas y derivados de estos, así como por el uso correcto, conservación y limpieza de equipos, mobiliarios y otros medios de trabajo puestos a su disposición.</li> <li>➤ Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requieran.</li> </ul>	



<b>Requisitos o exigencias del cargo</b>				
<b>Formación mínima necesaria</b>				
Graduado de Nivel Medio				
<b>Experiencia Profesional mínima</b>				
Ningún año de Experiencia				
<b>Conocimientos específicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Normas de Alimentación			x	
Elaboración de distintos Platos			x	
<b>1. Elementales</b> <b>2. Medios</b> <b>3.</b>				
<b>Superiores</b>				
<b>Requisitos físicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>Tener buena presencia</i>			x	
<b>1. No exigidos</b> <b>2. Bajos</b> <b>3. Medios</b> <b>4. Altos</b>				
<b>Responsabilidades</b>				
<b>Sobre el trabajo</b>				
s) Garantizar la correcta elaboración de los alimentos.  t) Mantener una actitud intransigente ante manifestaciones de soborno, corrupción y delito.  u) Cumplir con el Reglamento Interno de la UPR.				

<p>v) Garantizar el consumo de alimentos en buen estado.</p> <p>w) Con los medios de trabajo asignados.</p>
<b>Sobre los equipos y medios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo con que disponga.</li> <li>- Debe utilizar los mismos de forma correcta.</li> </ul>
<b>Sobre la calidad del servicio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener y mejorar la calidad de los productos ofertados, en tiempo y forma.</li> <li>- Indagar con los clientes sobre sus criterios acerca de la correcta elaboración de los platos.</li> </ul>
<b>Sobre la relación con los usuarios:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener una relación cordial con los usuarios basada en el respeto y comprensión.</li> <li>- Demostrar una adecuada relación interpersonal, a través de la fluidez y facilidad de comunicarse.</li> </ul>
<b>Sobre la eficiencia</b>
<p>Se preocupa por:</p> <p>m) Calidad de los servicios.</p> <p>n) La elaboración de los platos en el tiempo establecido.</p>
<b>Condiciones de trabajo</b>

<b>Esfuerzo físico</b>			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Es un trabajo dinámico ya que se cocinan varios platos a la vez, los cuales están bajo su custodia constante.			
<b>Esfuerzo mental</b>			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Debido a que muchos platos requieren de numerosos requisitos.			
<b>Ambiente físico</b>			
<p><b>Nivel de iluminación:</b> 300 – 500 lux</p> <p><b>Condiciones de microclima:</b> 21-23<sup>0</sup>C y en verano 26-28<sup>0</sup>C</p> <p><b>Exposición al ruido:</b> &lt; 65 dB A.</p>			
<b>Riesgos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sometimiento a intentos de soborno, amenazas y chantaje.</li> <li>- Accidentes laborales de poca envergadura.</li> </ul>			
<b>Condiciones horarias</b>			
<p><b>Horario de trabajo:</b> 2 días de trabajo y 2 días de descanso, de 6:00am a 8:40pm.</p> <p><b>Horario de descanso:</b> 1 hora de almuerzo</p> <p><b>Disponibilidad:</b> acorde a su jornada laboral.</p> <p><b>Prolongación de la jornada:</b> Sí, en caso que se requiera.</p>			

<b>Medios que necesita para su trabajo</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios de Seguridad</li> <li>- Calderos</li> <li>- Cucharones</li> <li>- Espumaderas</li> <li>- Medios de transporte interno</li> </ul>		
<b>Cultura organizacional</b>		
<b>Expectativas del comportamiento</b>		
Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la Institución.		
<b>Clima organizacional</b>		
Valores que debe tener presentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lealtad institucional</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Profesionalidad</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Altruismo</li> <li>- Disciplina</li> <li>- Solidaridad</li> </ul>		
Realizado por -----	Fecha -----	Firma -----
Revisado por -----	Fecha -----	Firma -----
Aprobado por -----	Fecha -----	Firma -----

### ***Fase III: Ajuste:***

***Actividad 3: Analizar y discutir los perfiles de cargo por competencia.***

Se analizaron los perfiles de cargo propuestos con los implicados, llegando a un mutuo acuerdo con la realización de los mismos.

***Actividad 4: Realizar los cambios necesarios.***

Hasta el momento no ha sido necesario realizar cambios en la propuesta.

### ***Fase IV: Formalización y puesta en vigor de los perfiles de competencia:***

***Actividad 2: Establecer los perfiles de cargo por competencias como documento legal en la organización.***

Estos perfiles para ser oficializados deben ser firmados por:

Realizado por el Especialista de Gestión de Recursos Humanos

Revisado por el Director de Recursos Humanos.

Aprobado por el Vicerrector que atiende la actividad.

### ***3.1 Conclusiones del Capítulo***

- El rediseño de los puestos de trabajo en el área objeto de estudio ha permitido la implementación efectiva de la nueva propuesta de estructura organizativa, que tiene la cualidad de ser mas integral, y contener competencias y perfiles de amplia dimensión. Ver anexo 5

## Conclusiones

- Diversos son los modelos de Gestión de Recursos Humanos que abordan el tema de la integración y su proyección, en la generalidad de ellos se asume como elemento integrador para su proyección y control el diseño de los puestos de trabajo.
  
- El diagnóstico realizado en el área cocina comedor de la Universidad de Pinar del Río, confirmó la necesidad de valorar el rediseño del puesto de trabajo como elemento integrador para la organización del trabajo en la entidad.
  
- La propuesta y validación de diseños nuevos de puestos de trabajo permitió determinar las competencias laborales para cada uno de los puestos con mayor integración, en función del problema práctico planteado en la investigación.

## **R e c o m e n d a c i o n e s**

- A la dirección de Recursos Humanos de la UPR, continuar en la implementación de la estructura propuesta para el área cocina comedor a partir del rediseño de puestos de trabajo implementado.
  
- Que se incluya en el plan de generalización de la UPR esta propuesta que por su integridad puede ser usada en otras áreas de trabajo, a partir de sus adecuaciones.

## Bibliografía

1. Aguilera Rebollo, F y Reyes Madrid, J: "Gestión Dinámica de los Recursos Humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)" 1996.
2. Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (1989)
3. Bichachi Diana Susana. Título del trabajo: El uso de las Listas de Chequeo (Chesk- List) como herramienta para controlar la calidad de la ley 2002.
4. Boyatzis, R.E: "The Competent Manager". Editorial John Wiley & Sons. New York. 1982
5. Carrel, Michael R.; Elbert, Norbert F. y Hatfield, Robert D.: Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce. New Yersey:Prentice Hall, 5ª ed.1995.
6. Cuesta Santos, Armando. Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. Editorial Academia. La Habana, 2002.
7. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de gestión de recursos humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Ed. Academia, La Habana, 2008.
8. Cuesta Santos, Armando: "Gestión de Competencias". Editorial Academia. La Habana. 2000.
9. Cuesta, Armando. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Ediciones FAR, La Habana, 1997.
10. Cuesta, S.A., Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. ed.Academia. Vol. Segunda Edición. ed. 2005.
11. Chiavenato, I: Gestión del talento humano. Bogotá. Edit. Prentice Hall. (2002)
12. Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. Colombia. Edit. McGraw-Hill. (1999)
13. Chruden, J. Herbert y Sherman, Arthur W.: Personnel Management. Cincinatti: South-Eastern. 1963.
14. Ducceschi, M. "Técnicas modernas de Dirección de Personal", Ibérico Europea de Ediciones, S.A, Madrid, 1982. 6 Puchol, Luis: Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC. 1993.



15. Fernández, G : "Adaptación del puesto de trabajo", Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano. (2004)
16. Gomez-Mejia, L / Balkin, D y Cardy, R.: Gestión de Recursos Humanos. España. Ed. Prentice Hall. (2000)
17. Harper y Lynch. Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid, Ed. La Gaceta de los Negocios. (1992)
18. Hooghiemstra, T: "Las Competencias: Clave para Gestión Integrada de Recursos Humanos". 1996.
19. Malik, Fredmund.: "Job Desing: Diseño del puesto de trabajo", Revista Capital Humano. No. 138, 2000. Madrid. Ed. Capital Humano. (2000)
20. Marsán Castellanos, Juan y otros: Organización del trabajo .Tomo 1. Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana, Cuba. 1987.
21. Maynard, H.B.: Manual de ingeniería y organización industrial, La Habana, Ed. ISPJAE. (1990)
22. Mondy, W. y Noe, R.: "Administración de Recursos Humanos". Mexico. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. (1997).
23. Nápoles, M.: Procedimiento General de Organización del Trabajo del Grupo Empresarial de QUINEFA. Tesis de maestría, La Habana, 2009.
24. Norma Cubana 3002:2007. Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.
25. Sánchez García, José Carlos: Selección de Personal. Guía Práctica, Ediciones España, 1993.
26. Sikula, Andrew w F. "Administración de R.H: Conceptos Prácticos". México, Limusa, 1989.
27. Werther, William B, Jr. y Davis, Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 3ª ed. 1990.

#### **Páginas de Internet**

[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/legis/cuba/vii\\_h.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/legis/cuba/vii_h.htm).

[http://www.marthaalles.com/gestion\\_por\\_competencias.html](http://www.marthaalles.com/gestion_por_competencias.html).

<http://www.monografias.com>.

<http://www.sht.com/archivo/temas/competencias.htm>.

# ***A n e x o s***

## **Anexo 1. Encuesta de Satisfacción Laboral**

**MARQUE CON UNA "X" UNA SOLA RESPUESTA DE LAS TRES POSIBLES EN CADA PREGUNTA**

Considerando el aporte y el esfuerzo que usted realiza en el trabajo, el salario que gana es:

----- Apropiado

----- No se

----- Menos de lo que debía ganar

El salario que reciben los trabajadores en este centro es :

----- Parecido al de otros centros que realizan el mismo trabajo.

----- No conoce el salario de otros centros.

----- Más bajo que en otros centros.

¿Ha tenido problemas con su salario en cuanto a descuentos injustificados, equivocaciones, demoras, etc.?

----- Nunca

----- A veces

----- Frecuentemente

¿Le gusta el trabajo que realiza actualmente?

----- Si

----- Le es diferente

----- No

El trabajo que realiza

----- Es interesante

----- No es muy interesante pero tampoco es aburrido

----- Es muy aburrido

El tipo de tarea que usted realiza en su sector es:

- Una de las más importantes
- De importancia regular a mediana
- Una de las menos importantes

Suponiendo que usted empezara a trabajar por vez primera

- Escogería el trabajo que hace actualmente
- No ha pensado en eso
- Escogería otro tipo de trabajo.

Desde que esta trabajando en este centro.

- Ha tenido oportunidad de mejorar su calificación y ha aceptado hacerlo.
- Ha tenido oportunidad, pero no ha aceptado.
- No ha tenido oportunidad

Las condiciones existentes en su puesto de trabajo, las considera:

- Buenas
- Regulares
- Malas

¿En su puesto de trabajo existen los medios de protección necesarios para realizar su actividad sin exponerse a molestias o posibles accidentes?

- Si
- Algunas
- No

Los medios de protección existentes en su puesto de trabajo los utiliza:

- Siempre que es necesario
- A veces
- Nunca

¿ Considera que los problemas existentes en su puesto de trabajo sobre protección e higiene pueden resolverse?

----- S i

----- N o s e

----- N o

El ritmo de trabajo en su puesto generalmente es:

----- N o r m a l

----- M e d i a n o

----- I n t e n s i v o

Cuando le dan una tarea que se debe realizar en su puesto de trabajo se le explica de forma tal que usted entiende bien lo que debe hacer:

----- S i

----- A v e c e s

----- N o

Considera que la calidad del trabajo que tiene que cumplir

----- E s j u s t a y r a z o n a b l e

----- E s v a r i a b l e

----- E s m á s d e l o q u e p u e d e h a c e r

Considera que la organización de su puesto de trabajo es

----- B u e n a

----- R e g u l a r

----- M a l a

Los instrumentos, herramientas, etc., que usted utiliza en su trabajo tienen una calidad:

----- B u e n a

----- R e g u l a r

----- M a l a

Al comenzar la jornada laboral

----- Tiene todos los instrumentos en su puesto

----- Tiene que ir a buscar los instrumentos para comenzar a trabajar

----- Tiene que esperar a que le traigan los instrumentos de trabajo

¿Se siente estimulado a emular con los demás compañeros de trabajo?

----- Si

----- Le es indiferente

----- No

Se dan a conocer en el centro la marcha de la emulación, los obreros mas eficientes, así como los mas retrasados y las deficiencias:

----- Si

----- A veces

----- No

Cuando cumple eficientemente con su trabajo, le gusta que este sea de conocimiento del resto del colectivo:

----- Si

----- Le es indiferente

----- No

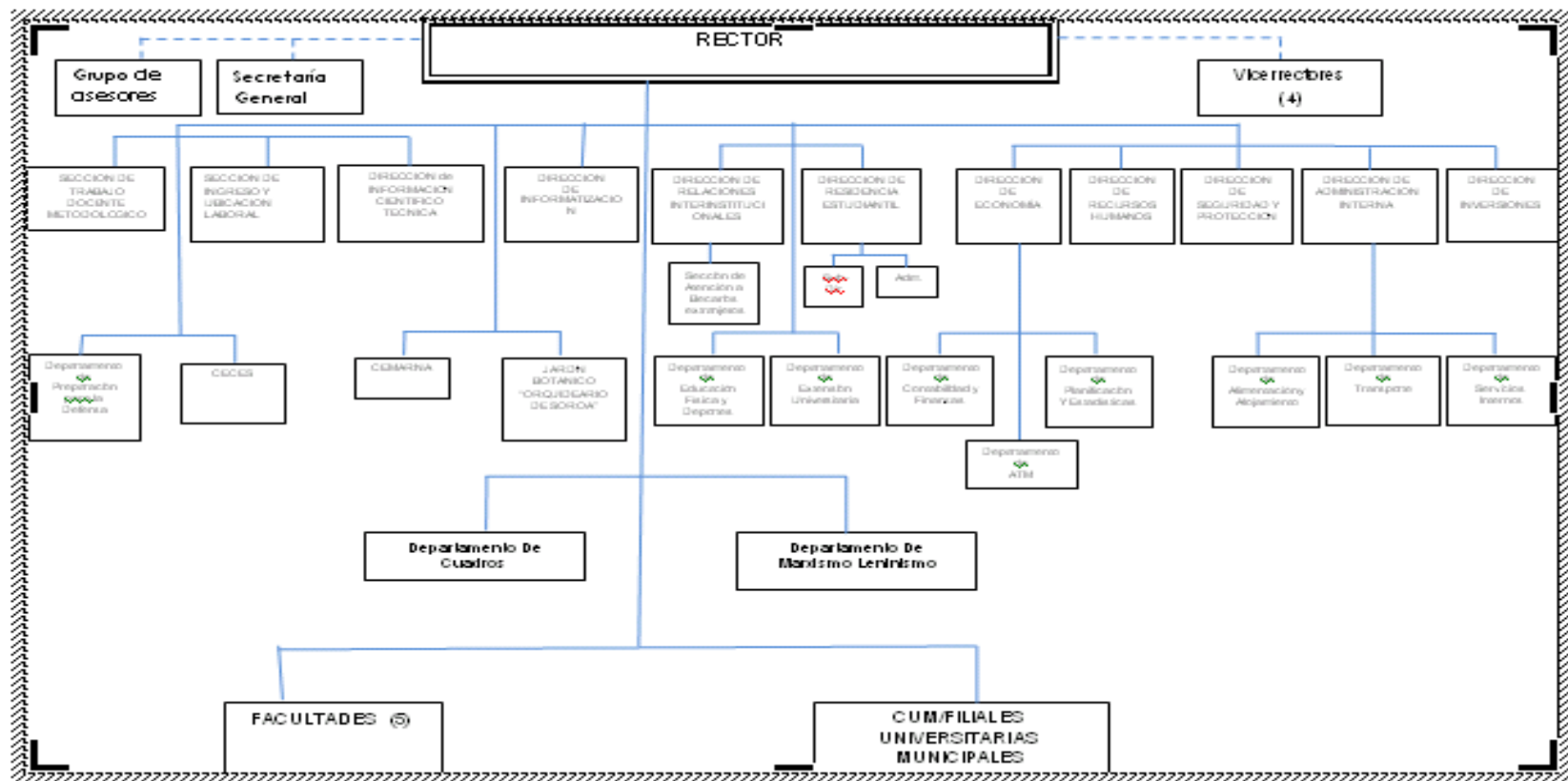
Los ganadores de la emulación:

----- Obtienen estímulos morales y materiales

----- No sabe

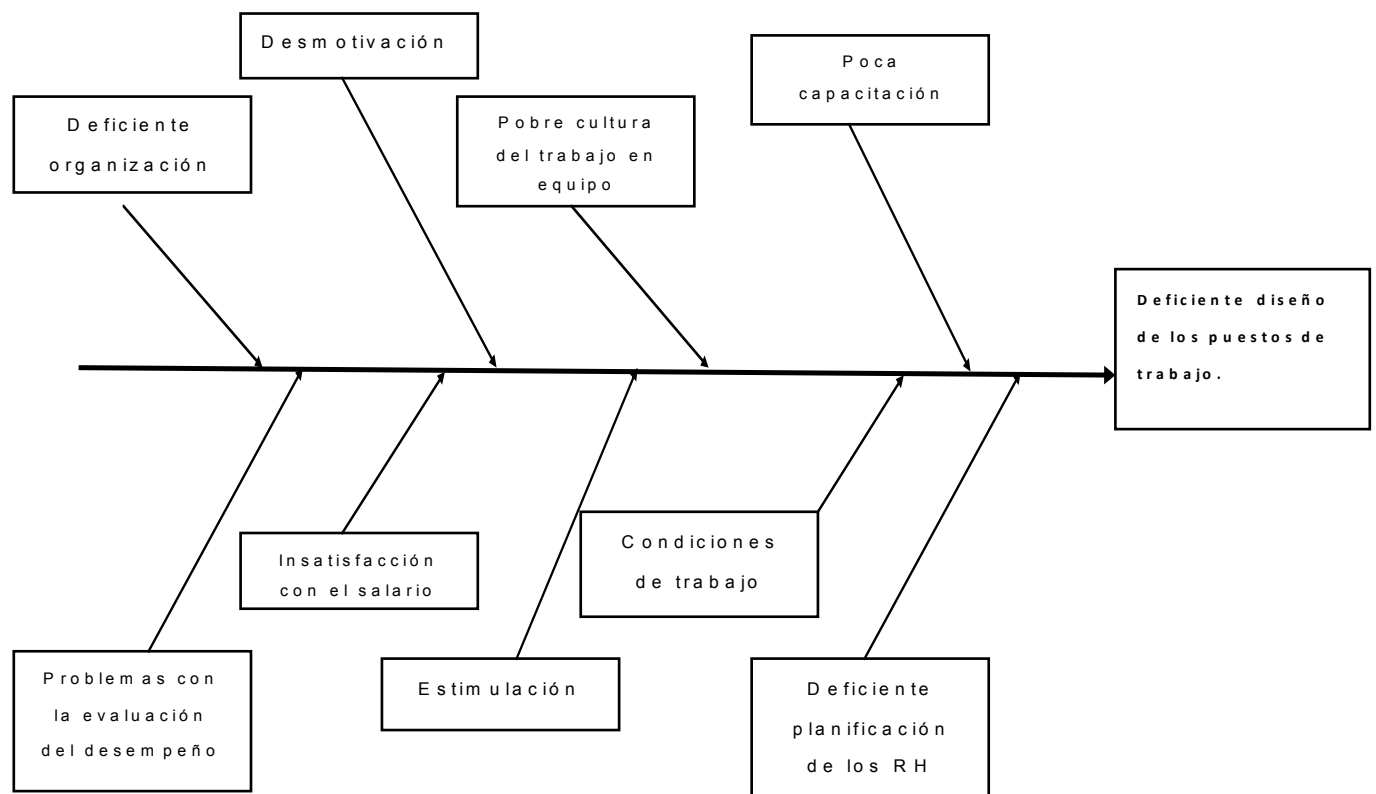
----- No obtienen estímulos

## Anexo 2 Estructura General de la Universidad de Pinar del Río



Fuente: Estructura aprobada de la UPR

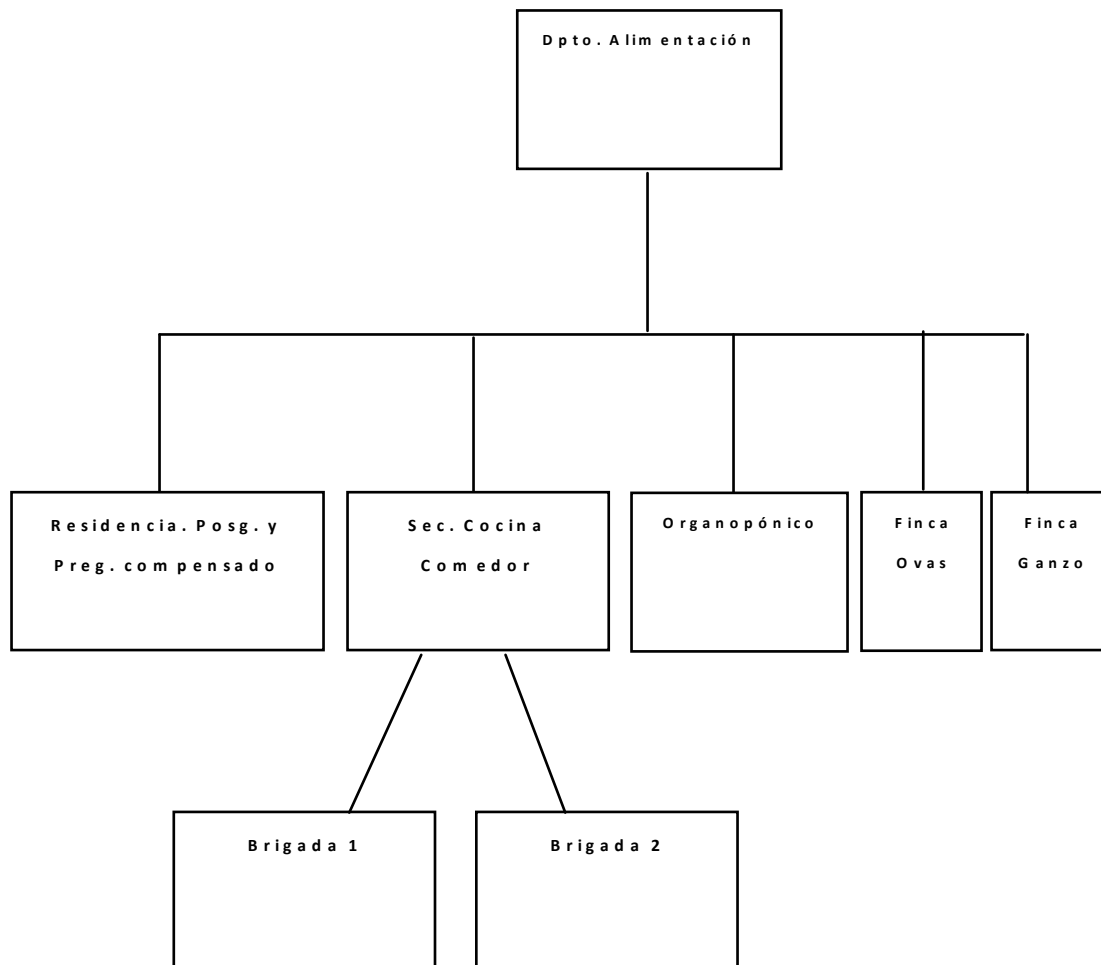
**Anexo 3 Diagrama Ishikawa o causa-efecto**



**Fuente: Elaboración Propia**

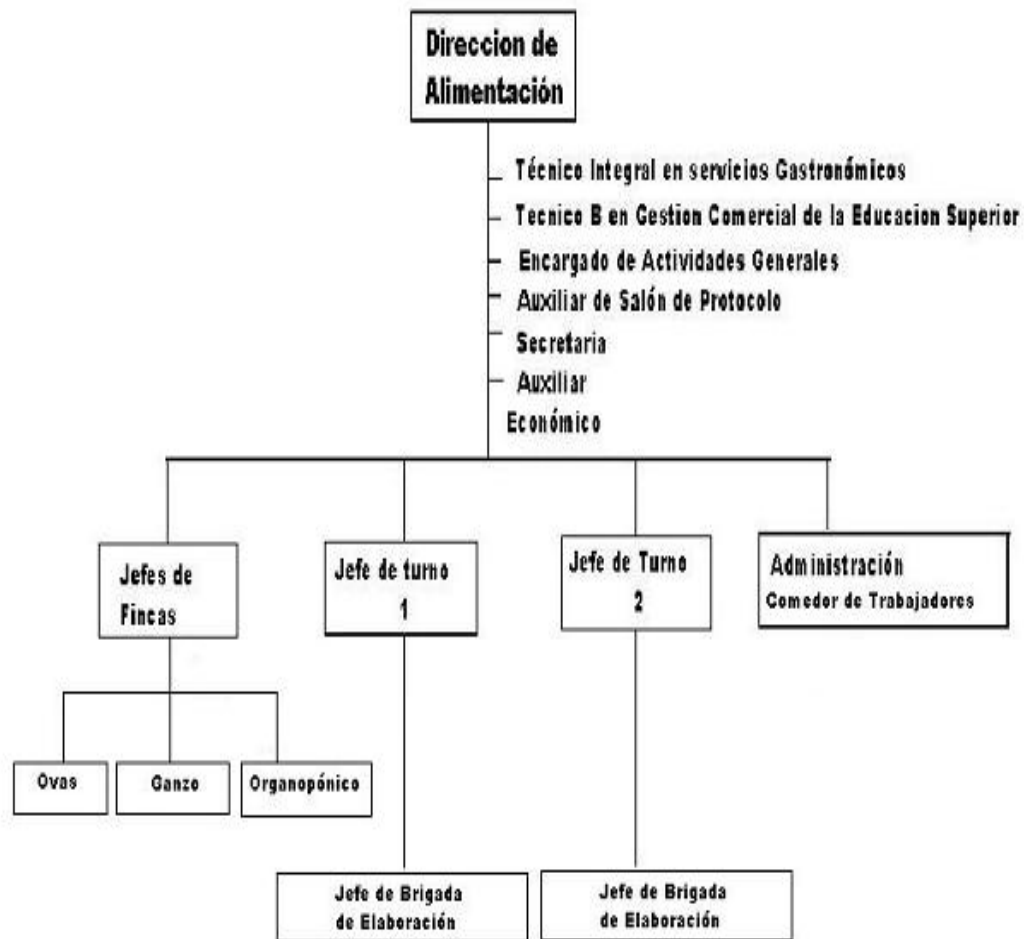


***Anexo 4 Estructura Organizativa Actual del Área Cocina-Comedor***



**Fuente:** Tomado de la Estructura del Área Cocina-Comedor de la UPR.

*Anexo 5 Estructura Organizativa Propuesta del Área Cocina-Comedor*



Fuente: Elaboración Propia

## **Anexo 6 Perfil de Cargo para el Auxiliar de Elaboración**

Denominación del Cargo: Auxiliar de Elaboración		
Área a la cual pertenece: Cocina-Comedor		
Categoría ocupacional : Obrero	Grado: III	Salario: 315,00
Objetivo o Misión: Contribuye con la elaboración de los distintos tipos de alimentos en la Cocina-Comedor.		
Competencias del cargo	Dimensiones	
12. Conocer la actividad que realiza.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se concentra en el trabajo y evita negligencias.</li><li>➤ Se rige por regulaciones, leyes vigentes.</li><li>➤ Cumple con el código de ética establecido en la organización.</li></ul>	
13. Interés de superación	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse.</li></ul>	
14. Competente	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Realiza su labor con eficiencia.</li><li>➤ Es capaz de elaborar distintos platos requeridos.</li><li>➤ Diestro en la actividad que realiza.</li></ul>	
15. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Estimula el trabajo en equipo y el análisis de los problemas.</li><li>➤ Comparte con su grupo, los retos.</li><li>➤ Busca oportunidad de trabajo que favorezca la cohesión y espíritu de equipo.</li></ul>	
16. Controla y custodia los medios básicos en su área de trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Conserva los medios de trabajo.</li><li>➤ Mantiene limpia y organizada la cancha</li><li>➤ Controla los recursos bajo se responsabilidad, realizando conteos sistemáticos, entregando los partes a su jefe inmediato.</li></ul>	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"><li>1. Limpia y prepara todo tipo de especies, escama y limpia pescados.</li><li>2. Confecciona jugos y los envasa, corta y rebana pan, y sirve desayunos y</li></ul>		

meriendas.

3. Atiende y cumple las órdenes que recibe de los cocineros y los auxilia en todo lo necesario.
4. Prepara platos de poca complejidad, traslada las bandejas, cucharas, jarros al servir recepcionando los mismos.
5. Sirve los alimentos terminados en la cancha, escoge y clasifica todo tipos de granos.
6. Limpia cazuelas, mesas y cristales, realiza limpiezas generales en la cocina y sus alrededores.
7. Cuida y mantiene los recursos materiales a su cargo.
8. Mantiene el orden y limpieza de su puesto de trabajo en el cual laboró y realiza otras funciones afines.
9. Realiza labores de pre-elaboración en cocina, centro de elaboración u otros establecimientos.
10. Prepara masas para distintos usos, boleas, calcula y amasa las porciones para la elaboración de variados productos.
11. Cuela café, pela, corta y extrae semillas de las frutas para elaborar cocteles.
12. Opera maquinas de freír distintos productos.

#### ***Requisitos o exigencias del cargo***

##### **Formación mínima necesaria**

Curso de Habilitación o entrenamiento en el puesto

##### **Experiencia Profesional mínima**

Ningún año de Experiencia

<b>Conocimientos específicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Normas de Alimentación			<b>x</b>
Elaboración de distintos Platos			<b>x</b>

Manipulación de alimentos				x
<b>1. Elementales</b>		<b>2. Medios</b>		<b>3. Superiores</b>
<b>Requisitos físicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>Tener buena presencia</i>			x	
<b>1. No exigidos</b>		<b>2. Bajos</b>	<b>3. Medios</b>	<b>4. Altos</b>
<b>Responsabilidades</b>				
<b>Sobre el trabajo</b>				
x) Garantizar la correcta elaboración de los alimentos. y) Mantener una actitud intransigente ante manifestaciones de soborno, corrupción y delito. z) Cumplir con el Reglamento Interno de la UPR. aa) Garantizar el consumo de alimentos en buen estado. bb) Con los medios de trabajo asignados. cc) Mantener limpio y organizado su puesto de trabajo.				
<b>Sobre los equipos y medios</b>				
- Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo con que disponga. - Debe utilizar los mismos de forma correcta.				
<b>Sobre la calidad del servicio</b>				
- Contribuir que los distintos productos que se elaboren cuenten con la calidad requerida.				
<b>Sobre la relación con los usuarios:</b>				
- Mantener una relación cordial con los usuarios basada en el respeto y comprensión. - Demostrar una adecuada relación interpersonal.				
<b>Sobre la eficiencia</b>				
Se preocupa por:				

<p>o) Calidad de los servicios.</p> <p>p) La elaboración de los platos en el tiempo establecido.</p> <p>q) Control de los medios asignados.</p>			
<b>Condiciones de trabajo</b>			
<b>Esfuerzo físico</b>			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Es una actividad que por las funciones que realiza requiere de gran esfuerzo físico.			
<b>Esfuerzo mental</b>			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Debido a que se llevan varios controles en el desarrollo de la actividad..			
<b>Ambiente físico</b>			
<p>Nivel de iluminación: 300 – 500 lux</p> <p>Condiciones de microclima: 21-23<sup>0</sup>C y en verano 26-28<sup>0</sup>C</p> <p>Exposición al ruido: &lt; 65 dB A.</p>			
<b>Riesgos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sometimiento a intentos de soborno, amenazas y chantaje.</li> <li>- Accidentes laborales de poca envergadura.</li> </ul>			
<b>Condiciones horarias</b>			
<p>Horario de trabajo: 2 días de trabajo y 2 días de descanso, de 6:00am a 8:40pm.</p> <p>Horario de descanso: 1 hora de almuerzo</p> <p>Disponibilidad: acorde a su jornada laboral.</p> <p>Prolongación de la jornada: Sí, en caso que se requiera.</p>			
<b>Medios que necesita para su trabajo</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios de Seguridad</li> <li>- Calderos</li> <li>- Cucharones</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espumaderas</li> <li>- Medios de transporte interno</li> </ul>
<b><i>Cultura organizacional</i></b>
<b>Expectativas del comportamiento</b>
Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas del reglamento interno disciplinario.
<b>Clima organizacional</b>
Valores que debe tener presentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lealtad institucional</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Altruismo</li> <li>- Disciplina</li> <li>- Solidaridad</li> </ul>
Realizado por ----- Fecha ----- Firma -----
Revisado por ----- Fecha ----- Firma -----
Aprobado por ----- Fecha ----- Firma -----